

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL
SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO, 2014

DIANA MARIA BENAVIDES JARAMILLO
LUDY YELUD LOPEZ SALAZAR

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL
SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO, 2014

DIANA MARIA BENAVIDES JARAMILLO
LUDY YELUD LOPEZ SALAZAR

Trabajo de Investigación presentado para optar por el Título de Administración de
Empresas

EDUARDO VICENTE RUANO ROSERO
ASESOR

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

NOTAS DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1° del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2015

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de esta etapa tan importante de nuestra formación como profesionales, expresamos nuestro agradecimiento principalmente a Dios porque nos ha dado entendimiento, sabiduría, inteligencia y los recursos durante todos estos años de estudio, por esforzarnos y bendecirnos en cada momento.

Damos infinitas gracias a cada una de nuestras familias, por todo su apoyo, amor y comprensión durante toda esta etapa de formación.

A nuestro asesor Eduardo Vicente Ruano, por su instrucción, dirección y colaboración en este proceso.

A nuestros jurados, José Luis Benavides y Oscar Hernando Paz por su disposición y valiosos aportes.

Mil gracias a cada uno de nuestros profesores por su contribución a nuestra formación como profesionales, a nuestros amigos y compañeros gracias por cada momento vivido y grata compañía.

DEDICATORIA

A ti mi Dios, por ser el artífice de todos mis sueños, mi sustento y fortaleza.

A mis padres Iván Benavides y Miriam Jaramillo, por su continuo esfuerzo, apoyo,
amor y dedicación.

A mi hermana Paola por todo su respaldo. A mi tío Jorge Jaramillo por ser una
gran bendición de Dios en mi vida.

A toda mi familia por su respaldo en este proceso, Dios los bendiga.

A Andrés Díaz por todo su apoyo y comprensión.

A mis amigas Caro, Ludy y Stefa, las quiero mucho.

Diana María Benavides Jaramillo

DEDICATORIA

A mi Señor Jesucristo, por su grande amor, ayuda, sustento y protección durante todos estos años.

A mi madre Rosa, a mi hijo Santiago y a mi abuela Mary gracias por su amor, ayuda y paciencia en esta etapa de mi vida.

A mis amigas Carolina, Diana y Stefa a quienes aprecio en gran manera.

Ludy Yelud López Salazar

RESUMEN

El sector industrial manufacturero es uno de los más dinamizadores de cualquier economía al que pertenecen las actividades de transformación de materias primas y demás procesos productivos que aportan mayor valor agregado, dado el alto grado de encadenamiento y eslabones productivos que implica la fabricación de bienes destinados para la inversión o para el consumo; además de ser una de las ramas de la economía que genera mejores niveles de empleo e ingresos. De ahí la importancia de estudiar la Gestión que realizan las empresas de este sector, así como la creciente necesidad de generar y adoptar un concepto de gestión adecuado, que conlleve al desarrollo equilibrado y crecimiento de estas empresas.

La investigación comprende tres capítulos en los que se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión Interna que realizan las pymes del sector industrial manufacturero, en el cual se identificaron los principales factores asociados a la problemática de este sector empresarial, al igual que analizó el entorno empresarial a partir de los principales factores que inciden en la Gestión como la economía, la legislación, el gobierno, la tecnología, la apertura, el medio ambiente, entre otros.

A partir de esto se plantearon estrategias con base en los niveles jerárquicos de la organización: estratégico, táctico y operativo, con el fin de contribuir a mejorar la Gestión de las de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto. De esta manera no solo se logró identificar la problemática de las PYMES, sino también el nivel interno de integración y de dominio de los procesos de gestión que poseen del negocio, al tiempo en que se plantea la importancia de generar soluciones a partir de la articulación de la empresa y la oferta institucional involucrada con el fortalecimiento del Sector Industrial Manufacturero de Pasto.

Industria Manufacturera, Pymes, Gestión, Diagnostico, Entorno, Estrategias articulación, Instituciones.

ABSTRACT

The industrial manufacturing sector is one of the most dynamism of any economy which has transformation activities of raw materials and production processes; it gives a higher value added, due to the big concatenation grade productive shackles that implicates goods manufacturing for the investment or the consumption, also it is an economy branch and generates higher levels of employment and income. That is why the need of studying the management in the companies of this sector, so the need to generate and to assume a concept of an appropriate management.

The research includes three chapters where was made a diagnostic about the current situation of the intern management that is made by the SMEs of the industrial manufacturing sector where were identified the main factors associated to this problematic sector, equally it analyzed the business environment from the principal factors to influence in the management as the economy, legislation, government, technology, opening, environment and others.

From this point, it proposes strategies based in the hierarchical levels: strategic, tactical and operative, with the end to contribute to get better the management in the SMEs in Pasto. It got to identify the SMEs problematics and the intern level of integration and dominion of the management process too, it proposes the importance of to get solutions from the enterprise articulation and the offer of different institutions involved with the strengthening of Pasto's industrial manufacturing sector

Industry, manufacturing, SMEs = Small and Medium Enterprises, Management, diagnostic, environment, strategic, articulation, institutes.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	21
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION.....	25
1.1 TEMA.....	25
1.2 TITULO	25
1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	25
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
1.4.1 Antecedentes del Problema.	25
1.4.2 Situación actual del problema.	26
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.5.1 Sistematización del problema	28
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.6.1 General	28
1.6.2 Específicos.....	28
1.6.3 Operacionalización de los objetivos	29
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	30
2. MARCO REFERENCIAL	32
2.1 MARCO DE ANTECEDENTES	32
2.2 MARCO CONTEXTUAL	34
2.2.1 Actividad económica del Municipio de Pasto.	34
2.2.2 Sector secundario.	35
2.2.3 Subsector Industrial Manufacturero.	36
2.3 MARCO TEORICO	36
2.3.1 Concepto de Gestión.	36
2.3.2 El enfoque clásico de la gestión.....	37
2.3.3 Ciencias del comportamiento.	40
2.3.4 Enfoque neoclásico o reformista	42
2.3.5 Estrategia y planeación estratégica.	43
2.3.6 Enfoque de capital industrial	44
2.3.7 Teorías universalistas frente a situacionales.....	46
2.3.8 Influencias contemporáneas en la evolución de la gestión.	46

2.4	MARCO LEGAL.....	47
2.5	MARCO CONCEPTUAL.....	49
3.	MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION.....	51
3.1	TIPO DE ESTUDIO.....	51
3.1.1	Paradigma de Investigación.....	51
3.1.2	Nivel científico de la investigación.....	51
3.1.3	Método de la investigación.....	52
3.1.4	Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos.....	52
3.1.5	Población y muestra.....	53
3.1.6	Tratamiento de la información.....	55
4.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN INTERNA DE LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO.....	56
4.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	56
4.2	GESTIÓN EN PRODUCCIÓN.....	63
4.3	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	69
4.4	GESTIÓN EN CONTABILIDAD Y FINANZAS.....	73
4.5	GESTIÓN EN MERCADEO Y VENTAS.....	77
5.	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL ENTORNO EN EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO.....	90
5.1	ENTORNO ECONÓMICO.....	90
5.1.1	Recursos Financieros.....	90
5.1.2	Inflación.....	91
5.1.3	Tasas de interés y crédito.....	92
5.1.4	Mercado Laboral.....	93
5.1.5	Política cambiaria.....	95
5.1.6	Ingreso per cápita.....	96
5.1.7	Precio de materia prima.....	96
5.1.8	Comercio internacional y Globalización económica.....	97
5.2	ENTORNO LEGAL Y GUBERNAMENTAL.....	98
5.2.1	Gobierno y Legislación.....	98
5.2.2	Gasto público - impuestos.....	99
5.3	ENTORNO SOCIO POLITICO.....	101
5.3.1	Asociatividad y Facilidad de agremiación.....	101

5.3.2	Infraestructura vial y de transporte.....	102
5.3.3	TLC.	103
5.3.4	Contrabando.	104
5.4	ENTORNO TECNOLÓGICO Y MEDIO AMBIENTAL	105
5.4.1	Tecnología.	105
5.4.2	Medio ambiente.....	107
5.5	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD	107
5.5.1	Competencia e Informalidad.	107
5.5.2	Los proveedores del sector.....	108
5.5.3	Los clientes del sector.....	109
5.5.4	Diamante de competitividad.....	109
6.	ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN EN PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO	114
6.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	115
6.1.1	Matriz evaluación de factores internos (MEFI)	115
6.1.2	Matriz evaluación de factores externos (MEFE).....	117
6.1.3	Análisis DOFA.....	118
6.1.4	La oferta institucional y su contribución a la gestión.	121
6.2	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	122
	CONCLUSIONES	143
	RECOMENDACIONES.....	145
	BIBLIOGRAFIA.....	148
	NETGRAFIA	151
	ANEXOS.....	155

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Operacionalización de los objetivos	29
Cuadro 2. Número de encuestas según actividad económica	54
Cuadro 3. Porcentajes de calificación del diamante de Porter.....	111
Cuadro 4. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)	115
Cuadro 5. Matriz evaluación de factores externos (MEFE).....	117
Cuadro 6. Matriz FODA	119
Cuadro 7. Aportes de la oferta Institucional	121
Cuadro 8. Resumen de Estrategias	124
Cuadro 9. Fortalecer la gestión de talento humano en aspectos como contratación, capacitación, participación, sucesión y vinculación familiar	125
Cuadro 10. Control y evaluación del desempeño de los empleados	126
Cuadro 11. Estructuración de una adecuada planeación financiera	127
Cuadro 12. Implementación de instrumentos de análisis, control y evaluación contable y financiera	128
Cuadro 13. Implementación de direccionamiento estratégico y mejoramiento continuo	130
Cuadro 14. Coordinación de esfuerzos empleado - organización para el logro de los objetivos	131
Cuadro 15. Establecer lineamientos para el desarrollo de una cultura de control y evaluación en cada área funcional de la empresa	132
Cuadro 16. Diseño e implementación de planes, programas y/o procedimientos en el área de producción	134
Cuadro 17. Fortalecer el desempeño del área de producción mediante el diseño de instrumentos de análisis, control y evaluación	136
Cuadro 18. Diseño de un plan para lograr posicionamiento nacional e internacional de los productos de la empresa	137
Cuadro 19. Implementar instrumentos de medición, seguimiento, control de ventas y servicio en el área de mercadeo	139
Cuadro 20. Promoción de una cultura de emprendimiento y asociatividad entre las Pymes del sector industrial manufacturero	141

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Porcentajes de participación del PIB departamental y municipal en el PIB nacional (2005-2010)	35
Gráfico 2. Empresas con Organigrama formalmente establecido.....	57
Gráfico 3. Áreas de la Empresa.....	57
Gráfico 4. Sistemas de información	59
Gráfico 5. Formación del gerente.....	60
Gráfico 6. Planeación por periodos de tiempo	61
Gráfico 7. Conocimiento de la misión, visión y objetivos	62
Gráfico 8. Relación entre la actividad principal y la secundaria	63
Gráfico 9. Componentes de la planeación en el proceso de producción	64
Gráfico 10. Localización del proveedor principal de materias primas	65
Gráfico 11. Razones para cambiar de proveedor	65
Gráfico 12. Distribución preestablecida del material de producción.....	67
Gráfico 13. Valoración del Capital humano en las empresas	69
Gráfico 14. Conocimiento formal de las funciones.....	70
Gráfico 15. Formas de vinculación del personal	70
Gráfico 16. Participación de la gerencia en programas de capacitación.....	72
Gráfico 17. Estados financieros que lleva la empresa	75
Gráfico 18. Medios para conocer las necesidades de los clientes.....	79
Gráfico 19. Elementos de identificación del producto	80
Gráfico 20. Canales de distribución del producto.....	81
Gráfico 21. Estrategias de Promoción	82
Gráfico 22. Medios Publicitarios.....	83
Gráfico 23. Fijación de precios.....	84
Gráfico 24. Relación del precio con la competencia más cercana.....	85
Gráfico 25. Ventas respecto al año anterior.....	86
Gráfico 26. Metas de Ventas	86
Gráfico 27. Definición de metas de ventas	87
Gráfico 28. Plan de acción para lograr las metas de ventas	88
Gráfico 29. Conocimiento de la participación de los productos en el mercado	88
Gráfico 30. Indicadores de control del Área de Mercadeo	89

Gráfico 31. Principales indicadores del mercado laboral para el suroccidente Trimestre 2010-2014.....	94
Gráfico 32. TIC´S	107
Gráfico 33. Diamante de Competitividad	111
Gráfico 34. Necesidad de intervención estratégica por áreas de la empresa	123

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Organigrama Formalmente Constituido	160
Tabla 2. Áreas de la empresa	160
Tabla 3. Funciones que desempeña el gerente de la empresa	160
Tabla 4. Sistemas de información	161
Tabla 5. Manejo de bases de datos	161
Tabla 6. Nivel de Formación del Gerente	161
Tabla 7. Dominio del idioma Ingles del Gerente	161
Tabla 8. Planeación por periodos de tiempo	162
Tabla 9. Conocimiento la misión, visión y objetivos	162
Tabla 10. Indicadores de evaluación para el cumplimiento de misión, visión y objetivos	162
Tabla 11. Indicadores para medir la gestión de la empresa	162
Tabla 12. Plan de Negocios	163
Tabla 13. Parámetros para la toma de decisiones	163
Tabla 14. Oportunidades y Amenazas (Entorno)	163
Tabla 15. Fortalezas y debilidades (Empresa)	164
Tabla 16. Relación entre la actividad principal y secundaria 41	164
Tabla 17. Distribución preestablecida del material de producción	165
Tabla 18. Programa formal de producción	165
Tabla 19. Procedimiento formal para la selección de proveedores	165
Tabla 20. Programa de productividad	165
Tabla 21. Localización del principal proveedor de materias primas	166
Tabla 22. Razones para cambiar de proveedor	166
Tabla 23. Instrumentos de análisis de producción	166
Tabla 24. Estándares de tiempo en la producción	166

Tabla 25. Valoración del Capital humano en la empresa.....	167
Tabla 26. Conocimiento de los empleados de las funciones y responsabilidades de su cargo formalmente	167
Tabla 27. Vinculación de Personal.....	167
Tabla 28. Programas de contratación del personal.....	167
Tabla 29. Participación de la gerencia en programas de capacitación	168
Tabla 30. Comunicación de instrucciones a empelados	168
Tabla 31. Remuneración de Empleados	168
Tabla 32. Medición y evaluación del desempeño	168
Tabla 33. Nivel de Formación de los empleados	169
Tabla 34. Empleados con nexos familiares	169
Tabla 35. Procedimiento para la remuneración de los familiares diferente a la de los otros empleados.....	169
Tabla 36. Procedimiento para manejo de conflictos laborales con los miembros de la familia.....	169
Tabla 37. Estados Financieros.....	170
Tabla 38. Frecuencia se análisis de la situación financiera	170
Tabla 39. Instrumentos de análisis financiero	170
Tabla 40. Decisiones con base al Análisis Financiero	171
Tabla 41. Información contable – financiera actualizada	171
Tabla 42. Concesión de crédito a sus clientes.....	171
Tabla 43. Conocimiento del cumplimiento de los clientes.....	171
Tabla 44.Solicitud de créditos en los dos últimos años.....	172
Tabla 45. Estudios de Mercado	172
Tabla 46. Ventas con respecto al año anterior.....	172
Tabla 47. Medios para conocer las necesidades de los clientes	172
Tabla 48. Elementos de identificación del producto.....	173
Tabla 49. Fijación de Precios.....	173

Tabla 50. Relación del Precio con la competencia más cercana	173
Tabla 51. Medios Publicitarios	174
Tabla 52. Estrategias de Promoción	174
Tabla 53. Presupuesto para publicidad y promoción	174
Tabla 54. Servicio Post-venta	175
Tabla 55. Comercialización de Productos.....	175
Tabla 56. Porcentaje de Devoluciones, ventas perdidas, reclamos, entre otros..	175
Tabla 57. Acciones frente a las reclamaciones del cliente.....	175
Tabla 58. Metas de ventas.....	176
Tabla 59. Definición Metas de Ventas	176
Tabla 60. Metas Medibles y Cuantificables.....	176
Tabla 61. Plan de Acción para lograr Metas	176
Tabla 62. Reporte estadístico de las ventas	177
Tabla 63. Participación de los productos en el mercado.....	177
Tabla 64. Estrategias que aportan valor agregado al producto	177
Tabla 65. Presupuesto anual para adquisición de nuevas tecnologías	177
Tabla 66. Nivel de tecnología que tiene sus equipos de trabajo	178
Tabla 67. Conocimiento Fortalezas tecnológicas frente a la competencia	178
Tabla 68. TIC de la empresa.....	178
Tabla 69. Mayor acceso a nuevas tecnologías de acuerdo a las exigencias del mercado	178
Tabla 70. Sistemas de información empresarial	179
Tabla 71. Ley 590 de Mipymes y utilización de sus beneficios	179
Tabla 72. Emisiones genera el proceso productivo	179
Tabla 73. Uso de los residuos del proceso productivo.....	179
Tabla 74. Exportación	180
Tabla 75. Beneficios de Exportación.....	180

Tabla 76. Países a los que Exporta	180
Tabla 77. Conoce los procedimientos para Exportar	180
Tabla 78. Entidades que apoyen el proceso expo de los productos de la empresa rtador	181
Tabla 79. Plan de exportación formalmente constituido	181
Tabla 80. Efectos de la firma de TLC y Acuerdos Comerciales	181
Tabla 81. Formas de contacto con los clientes en el exterior	182
Tabla 82. Comienzo del proceso de exportación	182

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. Formato de Encuesta	156
ANEXO 2. Presentación de resultados trabajo de campo	160
ANEXO 3. Número de comerciantes según sector económico y tamaño	183
ANEXO 4. Matriz de perfil de competencia interna (PCI)	184
ANEXO 5. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) ...	186
ANEXO 6. Formato de Entrevista	187
ANEXO 7. Entrevista ACOPI	188
ANEXO 8. Entrevista a Departamento de Promoción de Desarrollo Empresarial Cámara de Comercio	189
ANEXO 9. Entrevista a Departamento de Comercio y Relaciones Internacionales Cámara De Comercio	190
ANEXO 10. Entrevista a Fondo Regional de Garantías.....	193
ANEXO 11. Entrevista a SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)	194
ANEXO 12. Entrevista a Comisión Regional De Competitividad	197
ANEXO 13. Entrevista Gobernación De Nariño Secretaría De Planeación	199
ANEXO 14. Conversatorio	201

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado"¹.

ANÁLISIS: Dividir una situación un hecho en tantas partes como sea conveniente, para conocer la naturaleza de las mismas y establecer conclusiones².

CONTROL: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros³.

DIAGNÓSTICO: Identificación de las variables inmersas en un problema, sus antecedentes y los posibles efectos que se producen en su medio⁴.

EFICACIA: Criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas y los resultados propuestos⁵.

EFICIENCIA: Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir al máximo resultados con el mínimo de recurso, energía y tiempo⁶.

ENTORNO EMPRESARIAL: Señala al marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa. El sistema fiscal, el apoyo estatal y la legislación son algunos de los factores que forman el entorno empresarial⁷.

ESTRATEGIA: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un determinado fin, es un mapa ruta, es el camino para alcanzar los objetivos⁸.

¹ CONCEPTOS BASICOS DE ADMINISTRACION E INFORMACION, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/2927968/CONCEPTO-DE-ADMINISTRACION>, pág.5 Consultado: 08/04/2013, hora: 10:31 p.m.

² Concepto construido por los autores.

³ PROCESO ADMINISTRATIVO. Disponible en: http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntes-trabajos/trabajos/politica_administracion_publica/descargar_ciclo_administrativo.pdf, pág.3, consultado:09/04/2013, hora: 11:07 a.m.

⁴ Concepto construido por los autores.

⁵ BENO SANDER. Educación, administración y calidad de vida edit. Santillana, 1990, Pág.151

⁶ *Ibíd.* Pág.151

⁷ DEFINICIÓN DE ENTORNO. Disponible en: <http://definicion.de/entorno/> Consultado: 29 de Marzo de 2015 Hora: 11:09 a.m.

⁸ DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA. Disponible en: <http://definicion.mx/estrategia/> Consultado: 29 de Marzo de 2015 Hora: 11:23 a.m.

EMPRESA: Se entiende por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.⁹

GESTIÓN: Proceso que comprende determinadas funciones, decisiones y acciones que se deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de una empresa¹⁰.

GESTOR: Es el encargado de asignar los recursos de la sociedad a diversos fines, que muchas veces compiten entre sí. Los gestores tienen la autoridad y la responsabilidad de fabricar productos seguros o inseguros, de buscar la paz o la guerra, de construir o destruir ciudades y de purificar o contaminar el medio ambiente. Los gestores determinan las condiciones bajo las cuales se nos procuran puestos de trabajo, rentas, estilos de vida, productos, servicios, protección, cuidados de la salud y conocimiento. Sería difícil encontrar a alguien en una nación desarrollada o en el desarrollo que no sea un gestor, ni se vea afectado por las decisiones de un gestor¹¹.

INDUSTRIA MANUFACTURERA: Se denomina como industria manufacturera a aquella industria que se dedica exclusivamente a la transformación de diferentes materias primas en productos y bienes terminados y listos para que sean consumidos o bien para ser distribuidos por quienes los acercarán a los consumidores finales¹².

ORGANIGRAMA: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad¹³.

PLANEACIÓN: Consiste en determinar los objetivos de la misma y elegir cursos de acción convenientes para el logro de esos objetivos¹⁴.

POLÍTICA: Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación¹⁵.

⁹ CÓDIGO DE COMERCIO. Artículo 25. Empresa - concepto.

¹⁰ IVANCEVICH; LORENZI. y SKINNER. Op. cit. Pág.11

¹¹ IVANCEVICH; LORENZI. y SKINNER. Op. cit. Pág.20

¹² INDUSTRIA MANUFACTURERA Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/industria-manufacturera.php> Consultado: 20 de Marzo de 2015 Hora: 6:40 p.m.

¹³ GLOSARIO ADMINISTRATIVO. Disponible en: <http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntes-trabajos/trabajos/gestion.pdf> Consultado: 15 de Marzo de 2015 hora: 03:30 p.m.

¹⁴ ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Definición de Planeación Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/planeacion> Consultado: 21 de Marzo de 2015 Hora: 05:28 p.m.

¹⁵ *Ibid.*

PROCEDIMIENTO: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio¹⁶.

PYME: Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados, su definición de pyme varía según el país. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo¹⁷.

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ DEFINICIÓN DE PYME. Significado y Concepto <http://definicion.de/pyme/#ixzz3c9TpD4eB> consultado: 05 de Marzo de 2015 hora: 5:10 p.m

INTRODUCCION

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) del Sector Industrial Manufacturero se constituyen en agentes dinamizadores de la economía de cualquier país o región, ya que contribuyen a la generación de empleo, de valor agregado, y de riqueza, teniendo en cuenta todas las actividades de transformación de materias primas, los encadenamientos y eslabones productivos necesarios para la fabricación de bienes y demás procesos productivos implícitos. En el departamento de Nariño, el 74% del total de los establecimientos de la actividad manufacturera se concentra en Pasto, ciudad capital, razón por la cual esta investigación se centró en estudiar las empresas localizadas en este municipio.

El estudio está conformada por tres capítulos que se desarrollaron mediante el análisis realizado a partir de dos enfoques, un interno, basado en el diagnóstico de la situación actual de la gestión de las PYMES de la industria manufacturera de Pasto, la cual es propia de cada negocio y del sector económico al que pertenecen; y un enfoque externo, que permitió la identificación de aquellos factores del entorno que ejercen una mayor incidencia en la gestión de estas empresas, pero que cuya naturaleza es más de tipo macroeconómica.

En el tercer capítulo, realizando una síntesis del análisis, se planteó la importancia de generar estrategias que permitan mejorar la Gestión de las PYMES, teniendo en cuenta el contexto, las herramientas, técnicas y metodologías que son necesarios para integrar la teoría con la práctica administrativa, con el fin de obtener mejores resultados, y un mayor fortalecimiento de la competitividad de este sector.

Finalmente se logra destacar el papel de la gestión en este tipo de empresas, no solo porque facilita el proceso de supervivencia y crecimiento, sino también porque a su vez genera impactos positivos en la economía regional. Con esta investigación, se espera que los principales actores económicos cuenten con una herramienta para la toma de decisiones y que las acciones a desarrollar sean impulsadas de manera articulada, fomentando el crecimiento económico y social incluyente a través de la generación de más y mejores empleos; así mismo, mayor eficiencia en la aplicación de los recursos económicos y financieros disponibles y sobre todo su incidencia para el fomento del desarrollo de una mejor gestión empresarial.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

LA GESTIÓN

1.2 TITULO

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO, 2014”

1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación que responde a las necesidades y demandas del presente estudio, es la línea de Dinámica Empresarial, cuyo propósito es estudiar el sector productivo (industrial). Dentro de esta línea de investigación se ha determinado que la sub línea de investigación corresponde a la Problemática de la MIPYME¹⁸.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Antecedentes del Problema.

El sector se incluye variadas actividades de la manufactura y representan el 98% de la actividad industrial del departamento. De acuerdo al estudio adelantado en la Universidad de Nariño por el Ormet Nariño en el año 2012, la participación en el PIB municipal en los últimos tres años ha sido decreciente, y en el 2012 su participación (10,02%) fue levemente inferior a la que tenía en el año 2010 (10,66%)¹⁹.

Es importante tener en cuenta que el bajo grado de articulación de este subsector con actividades como las de tipo agrícola, representan una de las principales preocupaciones cuando de impulsar a estas actividades de tipo primarias se trata, dado los bajos niveles de agregación existentes en este campo, lo cual a su vez influye en los niveles de producción de materias primas e insumos necesarios para elaboración de bienes y servicios.

¹⁸ DOCUMENTO MAESTRO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2011. Líneas de Investigación págs.130-131

¹⁹ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Ormet Nariño. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo de Pasto. Pasto. 2012. Pág. 18

Los crecientes procesos de globalización económica presionan cada vez más a las Pequeñas y Medianas empresas a desarrollar mejores niveles de competitividad, dado que hoy en día se ven enfrentadas en los mercados tanto locales como regionales, razón por la cual deben estar preparadas para responder a las necesidades de estos nuevos mercados a través de impulsar procesos continuos de mejoramiento y de gestión.

De la capacidad de adaptación que muestren estas empresas, frente a la creciente competencia global, dependerá su vigencia en la economía y por tanto, la estabilidad de los empleos que en estas unidades se generan.

1.4.2 Situación actual del problema. Al sector industrial pertenecen las actividades de transformación de materias primas y demás procesos productivos que agregan valor a la economía, teniendo en cuenta el encadenamiento que genera y eslabones productivos necesarios para la fabricación de bienes destinados ya sea para la inversión o para el consumo²⁰.

La estructura de este sector basa su dinámica principalmente en la acción de las micro empresas, dado que el 96,78% son micro, el 2,67% pequeñas y el 0,32% medianas empresas, lo cual demuestra el poco desarrollo del sector ya que este tipo de empresas en su mayoría se constituyen con recursos limitados de capital, que a su vez dificultan el acceso a la tecnología y por ende al mejoramiento de los procesos productivos, además de poseer un desempeño impredecible en el mercado dado que su ciclo de vida está condicionado por el contexto cambiante y globalizado de la economía actual.

De igual forma diversos estudios relacionados con las Pymes han demostrado que uno de los mayores problemas que afrontan este tipo de empresas son los concernientes a la Gestión, COMIPYPE²¹ (Confederación Nacional de la Micro, Mediana y Pequeña empresa) pudo establecer que dentro esta problemática factores como falta de experiencia administrativa del negocio, personal capacitado, inadecuados sistemas de toma de decisiones, resistencia al cambio, falta de direccionamiento estratégico, liderazgo, entre otros; son determinantes en el desempeño y obtención de resultados.

²⁰PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL MUNICIPIO DE PASTO. Proyecto liderado por el CEDRE, de la Universidad de Nariño. 2013. 2 p.

²¹COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO, MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA. Causas Internas de Disolución Disponible en: <http://www.congreso.gob.pe/comisiones/1998/microempresa/e-conamype.htm> consultado el 10 de Septiembre del 2014 5:30 pm

Según el Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto estudio adelantado por el CEDRE menciona en el área de dirección estratégica que la capacidad de gestión en las organizaciones está relacionada en principio con el nivel de formación del nivel directivo, en donde se encuentra que el 52% de las personas que se encuentran ejerciendo esta función, no han culminado la secundaria²².

Un aspecto importante que guía la gestión de las empresas, corresponde al direccionamiento estratégico y sobre todo, a que al interior de las empresas exista un conocimiento y compromiso frente a éste. El estudio referido, denota que sólo el 23% de los trabajadores lo conocen. Estas bajas competencias para la gestión inciden en aspectos como las funciones de mercadeo y ventas, en donde las deficiencias se concretan en: la carencia de un sistema de mercadeo, uso de esquemas obsoletos y métodos tradicionales de ventas, canales de distribución desactualizados y tradicionales, altos porcentajes de los beneficios generados por el sector quedan en manos de intermediarios²³.

De igual manera en el área de talento humano se identifican los mecanismos de evaluación del desempeño laboral (aplicado por el 35% de los empresarios), es un tema que refleja en parte, la vinculación familiar en los negocios, como también la inexistencia de modelos de gestión del talento humano; factor que merece especial importancia, por cuanto son las personas, el principal factor con que cuentan estos negocios, para el desarrollo competitivo de las empresas, adicionalmente los empresarios identifican como dificultades en la gestión del talento humano: la ausencia de mano de obra no especializada, además, la carencia de procesos de reclutamiento y de selección de personal, insuficiencia de recursos y tiempo para capacitación²⁴.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los principales factores que deben contemplarse para mejorar la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto? .

²² ORMET Pág.27

²³ Ibid. Pág. 35

²⁴ Ibid. Pág.38

1.5.1 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores vinculados en la Gestión interna de las Pequeñas y medianas empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto?
- ¿Cuáles son los factores externos que influyen en la Gestión de las Pequeñas y medianas empresas del sector industrial Manufacturero de Pasto?
- ¿Qué estrategias permitirán mejorar la Gestión de las Pymes del sector industrial manufacturero de Pasto?

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 General

- Analizar la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, en el año 2014.

1.6.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión interna de las Pequeñas y medianas empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto.
- Analizar la gestión en las Pequeñas y medianas empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, frente a las exigencias del entorno.
- Plantear estrategias que permitan mejorar la gestión de las Pymes del sector industrial manufacturero a partir de los niveles jerárquicos de la organización.

1.6.3 Operacionalización de los objetivos

Cuadro 1. Operacionalización de los objetivos

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIZACIÓN	CATEGORIAS INTERNAS	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión interna de las Pequeñas y medianas empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto.	Factores de Gestión interna	Gestión: administrativa, en producción, talento humano, mercadeo ventas, y financiera	Encuestas y Entrevistas	Empresas, Instituciones u Organizaciones de carácter privado, público y mixto presentes en el Municipio de Pasto
Analizar la gestión en las Pequeñas y medianas empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, frente a las exigencias del entorno.	Factores externos de la Gestión.	Economía, legislación, tecnología, medio ambiente y globalización	Encuestas y Entrevistas	Empresas, Instituciones u Organizaciones de carácter privado, público y mixto presentes en el Municipio de Pasto
Plantear estrategias que permitan mejorar la gestión de las Pymes del sector industrial manufacturero a partir de los niveles jerárquicos de la organización.	Estrategias que permitan mejorarla Gestión	Niveles de la Organización: Estratégico, Táctico y Operativo	Encuestas y Entrevistas	Empresas, Instituciones u Organizaciones de carácter privado, público y mixto presentes en el Municipio de Pasto

Fuente: Fuente: Este estudio. Pasto, 2014. Pato, 2014

1.7 JUSTIFICACIÓN

Es importante destacar que no existen estudios formales orientados a identificar la problemática de las PYMES que analicen a nivel interno la integración y el nivel de dominio de sus procesos de gestión en el negocio. De igual forma, las publicaciones disponibles no analizan de manera formal la gestión, únicamente discuten como solucionar la problemática de las Pymes a partir de la utilización de enfoques externos, los cuales son más bien de tipo macroeconómico y en donde estas empresas no tienen incidencia en su planteamiento.

De esta manera, en este estudio se van a identificar los factores internos y externos que se involucran en la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas, que servirán de base para la toma de decisiones tanto para el gobierno local como también para las mismas PYMES, pues se puede aportar a la solución de problemáticas y al fortalecimiento, tanto empresarial como del sector objeto de estudio. Así mismo, se podrá destacar la importancia de la gestión como un instrumento que facilita el proceso de supervivencia y crecimiento de las PYMES, aumentando así el impacto positivo en la economía regional.

El estudio propuesto se justifica en la necesidad de generar conocimiento más detallado de la forma en que se adelanta el proceso de gestión al interior de las empresas objeto de estudio y ante todo, desarrollar algunas propuestas que permitan a las empresas de este sector mejorar el desempeño competitivo; debido a que depende del proceso de gestión que la empresa logre sus objetivos, y la vigencia en el mercado o su cierre definitivo.

Se debe destacar en primera instancia, que la permanencia de estas empresas en el mercado, en condiciones de competitividad, garantizará la sostenibilidad de puestos de trabajo que se generan a su interior y el beneficio social que ello representa. Este resultado, no se desliga del beneficio económico que representa para el territorio, debido a que estos encadenamientos productivos permiten generar valor económico a diferentes agentes no sólo en lo local (Pasto), sino para el Departamento.

En estudios como el adelantado por Mónica Lara (2009) sobre las causas de cierre de empresas familiares en Colombia, resalta entre otras causas, la falta de preparación de los empresarios para dirigir el negocio a través de las cambiantes y fuertes exigencias que el mundo global impone día a día.

Esta situación, también se encontró en el estudio realizado por el Observatorio Regional del Mercado de Trabajo de Nariño, en las pymes de Pasto, sobre la escasa valoración que se otorga al capital humano en los negocios, aún bajo el reconocimiento de que es el principal componente que permitiría a las empresas afrontar el mercado. Además otro factor preocupante para este sector, es que la economía local se hace cada vez más dependiente de la demanda de productos manufacturados que provienen del interior del país; lo que hace que este se debilite cada vez más, y disminuya su aporte a la economía del municipio.

De esta manera, exhibir estas deficiencias en las empresas, se constituye en el primer paso a su solución; por ejemplo, la gestión de las empresas, se caracteriza por que sus directivos son intuitivos y la escasa información utilizada, afecta la formulación de planes de negocios, proyectos, solicitud de financiación, etc.

Un comparativo entre el Producto Interno Bruto de Pasto, Nariño y el Nacional, permite apreciar un aumento en la participación del PIB municipal a la economía regional²⁵. Por otra parte a pesar de que el subsector industrial manufacturero es el más representativo en la agregación de valor del sector secundario a lo largo del periodo 2005 – 2010 su participación se reduce a partir del 2007 (53.387 millones de pesos menos en el 2010 con respecto al 2008, esto refuerza la idea de que Pasto se viene constituyendo en el epicentro de la actividad económica departamental, entonces, es preciso que la economía municipal responda no sólo a los modelos globales del capital, en la cual las actividades comerciales y de servicios generan un gran crecimiento económico, sino también a que los aparatos productivos locales se inserten de manera competitiva a la economía internacional. Ante los problemas que viene presentando el sector industrial manufacturero, el sector gremial y público local, requiere adelantar, de manera argumentada, las acciones de intervención pertinentes para superar estas limitaciones. En este sentido, el estudio aporta el conocimiento puntual para incidir mediante algunas estrategias a la solución de los problemas de gestión que afrontan estos negocios.

Por tanto los proyectos que se desarrollen de esta índole, deben basar su eje temático en hacer más eficientes a los pequeños empresarios en el manejo de sus empresas, ya que representan la base de la economía de una nación al constituirse un grupo de empresas que pueden generar más rápidamente empleos a un costo más bajo y por consiguiente derivar muchas de las soluciones a los grandes problemas de nuestras sociedades.

²⁵ PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL MUNICIPIO DE PASTO. Proyecto liderado por el CEDRE, de la Universidad de Nariño. 2012. Pag.16

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO DE ANTECEDENTES

En la presente investigación se consultó a cerca de la Gestión en las Pequeñas y Medianas Empresas a nivel nacional y regional, con el fin de conocer los estudios realizados en relación a esta temática, y tomando como referencia estudios y análisis realizados al sector industrial manufacturero, los cuales han sido de gran utilidad para el desarrollo de la misma, y se describen a continuación:

Según Palacios Cerón en su trabajo de grado concluye²⁶:

- En las organizaciones se ha identificado que existen diversas dificultades principalmente en la organización, puesto que quienes conforman estas organizaciones han desconocido las diferentes formas para la administración de sus organizaciones, se ha observado que la responsabilidad del manejo de las organizaciones recae exclusivamente sobre la junta directiva, principalmente sobre el presidente, no existe una delegación de funciones por cuanto no existe una diferenciación de las áreas funcionales de las organizaciones
- La mayoría de las capacitaciones que se les ha proporcionado a las organizaciones, se refieren al proceso de producción, quizá por ello se ha descuidado un poco la parte organizacional y administrativa, en consecuencia de ello se están presentando las principales dificultades en el desarrollo de estas organizaciones
- En las organizaciones hace falta una mayor claridad sobre el medio en el cual desarrollan su principal actividad económica, sus variables, de igual forma sus metas y objetivos y componentes del direccionamiento estratégico.

Por otra parte Lucy Basante y Belky Portilla en su trabajo de grado Selección Y Estrategias De Mejoramiento De Mipymes Con Miras A Exportar En La Ciudad De San Juan De Pasto²⁷ concluyen:

²⁶PALACIOS Cerón, John Richard Mejoramiento En La Administración De Asociaciones Y Cooperativas Del Sector Rural Del Municipio De Pasto, Pasto, Universidad de Nariño, 2005. Pag.116 disponible en : <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/viewer.aspx?&var=66080>, (consultado 20/05/2013)

²⁷ BASANTE ERAZO, Lucy Magaly; PORTILLA Cruz, Belky Dalila , Selección Y Estrategias De Mejoramiento De Mipymes Con Miras A Exportar En La Ciudad De San Juan De Pasto , San Juan de Pasto, Universidad de Nariño, 2005. Pág. 111 Disponible en: <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/viewer.aspx?&var=67580> (consultado 18/05/).

- Cabe rescatar que el sector tiene un gran potencialidad de desarrollo, pues la materia prima de la región es de muy buena calidad y la manufacturación de los productos se caracteriza por la calidad y diseño implicando una importante aceptación en mercados regionales, nacionales e internacionales, pues el 96.30% afirmaron tener una buena aceptación de sus productos por parte de otros países
- En cuanto al sector lácteo, a pesar de ser considerado importante para la economía de la ciudad, aún no ha logrado encontrar estrategias adecuadas para surgir, pues tienen significativos obstáculos, en los que se destaca la falta de infraestructura y el alto costo que implica modernizarla, una logística que les permita llegar a otros sitios con mayor rapidez, pues estos productos tienen poca durabilidad
- El sector madera de la ciudad es considerado muy importante a nivel nacional, sus manufacturas se han dado a conocer en este mercado por su calidad y diseño. Y a pesar de que ninguna de las empresas ha exportado, tienen grandes expectativas de llegar a internacionalizarse
- Se plantearon estrategias que permitirán superar las diferentes debilidades que se presentan en cuanto a calidad, cantidad e innovación, características importantes para competir en los mercados internacionales
- La cultura individualista y temerosa ha tendido a desaparecer, pues las empresas se han planteado objetivos de largo plazo, en los que se destaca el interés por la exportación (79.35%), para lo cual hay una gran disposición de mejorar, asumir riesgos y adoptar lo pertinente para conseguirlo

Lara Cogollo Mónica Estela en su trabajo de grado Causas De Cierre De Empresas Familiares En Colombia²⁸ hace referencia en el proceso administrativo relacionando el manejo administrativo mencionando lo siguiente:

- Los malos manejos administrativos condujeron también a tomar decisiones equivocadas que afectaron significativamente los resultados operacionales y financieros de las empresas, generando disminución en las ventas, pérdidas, deterioro del patrimonio y finalmente la liquidación de las empresas
- Los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, seguida por las cuestiones de orden financiero y de política fiscal

²⁸ LARA COGOLLO, Mónica Estela. Causas De Cierre De Empresas Familiares En Colombia, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, pág. 67 disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis11.pdf>. Consultado en: 20/05/2012; 12:34 p.m.

- El primer factor de fracaso de orden administrativo es la carencia de un sistema administrativo. Todavía hay emprendedores que dirigen sus negocios en forma improvisada, sin un sistema lógico eficiente. La creatividad y la imaginación son fundamentales para el éxito de una empresa, pero si no van acompañadas por una gestión sistematizada el esfuerzo no rinde frutos
- El segundo factor es la aplicación de un sistema de dirección que no conozca la naturaleza de la familia propietaria y maneje la empresa familiar en forma inadecuada
- El tercer factor administrativo es el manejo ineficiente de los recursos. Los beneficios que genera la empresa están frecuentemente en disputa y siempre hay una gran tentación de favorecer al sistema de familia y dejar sin recursos a la empresa
- La cuarta y última causa administrativa que propicia la desaparición de las empresas familiares es la carencia de control y la falta de adecuada delegación. La delegación es una herramienta básica de la administración, pero si no se ejerce de manera eficaz puede llevar a las organizaciones al caos.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

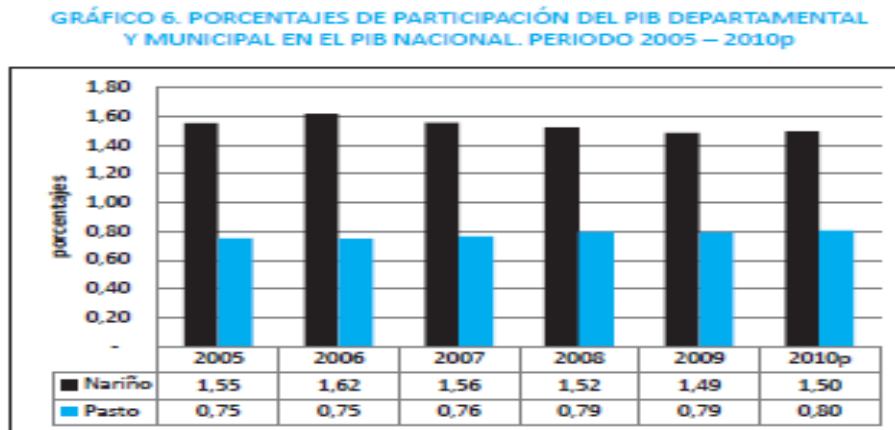
Pasto es también conocida como “Ciudad sorpresa de Colombia” Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado. Es el epicentro de la vida económica y social del departamento de Nariño. Pasto, como capital del departamento de Nariño, concentra, aproximadamente el 25% de la población del departamento²⁹.

2.2.1 Actividad económica del Municipio de Pasto. La economía del Municipio se basa en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, así como las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, fríjol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico.

²⁹ HISTORIA GEOGRÁFICA Y DATOS GENERALES DE PASTO. Internet: (www.colombialink.com/01_INDEX/index_turismo/destinos/pasto.html)

La participación en el PIB Nacional del PIB del municipio de Pasto no ha superado el 0,8%³⁰, lo cual evidencia que el municipio de Pasto tienen muy baja relevancia en el agregado nacional, debido el rezago en la generación de valor agregado de la economía.

Gráfico 1. Porcentajes de participación del PIB departamental y municipal en el PIB nacional (2005-2010)



Fuente: Cálculos propios a partir del CEDRE – Cuentas Económicas del Municipio de Pasto. Julio, 2013

El comportamiento de la Economía del Municipio, desde la perspectiva de los tres sectores en la economía local, fue el siguiente, durante el periodo 2005-2010: el sector secundario tuvo un leve incremento del 24.1% al 27.59% de su participación en el PIB local, el sector primario tuvo una dinámica decreciente en su aporte a la economía local pasando de una participación del 3,93% en el 2005, al 2,85% en el 2010. A diferencia de los demás el sector terciario se observa un comportamiento fluctuante en los últimos cuatro años, con un aporte promedio del 76,32% a la economía municipal, y una reducción en el último año al 69,76%³¹.

2.2.2 Sector secundario. La relevancia del Sector secundario radica en la generación de valor agregado, pues se compone por el conjunto de actividades que implican la transformación de materias primas a través de procesos productivos. Las principales actividades que corresponden este sector son la siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático y la construcción; además de resaltarse el

³⁰ DIAGNOSTICO SOCIOECONOMICO Y DEL MERCADO DE TRABAJO CIUDAD DE PASTO. Pág. 15

³¹ *Ibíd.*, p. 17.

papel de la industria manufacturera, dada su participación del 66% en promedio durante el periodo 2005 a 2010³².

2.2.3 Subsector Industrial Manufacturero. Las industrias manufactureras, integradas al sector dos de la economía, se definen como aquellas actividades humanas dedicadas a la transformación física y química de materias primas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en una fábrica o a domicilio, que los productos se vendan al por mayor o se vendan al por menor³³.

El valor agregado generado por la industria manufacturera del municipio de Pasto representa aproximadamente el 98% del generado por esta rama a nivel departamental. Su tendencia en los últimos tres años ha sido decreciente, en el 2010 su participación (10,02%) fue levemente inferior a la que tenía al comienzo del período (10,66%), lo cual pone de presente el estancamiento que ha tenido esta rama económica, cuyo desarrollo podría ser importante en la generación de empleo, ingresos y, por lo tanto, de bienestar social. De lo que se desprende una de las mayores preocupaciones es la baja participación de la industria manufacturera en el PIB municipal, y su tendencia decreciente.

La industria manufacturera en Pasto, basa su dinámica principalmente en la acción de las micro empresas, dado que el 96,78% son micro, el 2,67% pequeñas y el 0,32% medianas empresas, lo cual demuestra el escaso desarrollo del sector ya que estas empresas disponen de un capital limitado, un nivel tecnológico básico, caracterizadas principalmente por la informalidad en la que desarrollan sus actividades. Además otro factor preocupante para este sector, es que la economía local se hace cada vez más dependiente de la demanda de productos manufacturados que provienen del interior del país; lo que hace que este se debilite cada vez más, y disminuya su aporte a la economía del municipio.

2.3 MARCO TEORICO

2.3.1 Concepto de Gestión. Se define como el proceso que comprende determinadas funciones, decisiones y acciones que se deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de una empresa³⁴.

³² RED ORMET, Plan De Fortalecimiento De La Competitividad En Mipymes Del Sector Industrial Manufacturero Del Municipio de Pasto, Pasto, 2013, Pág. 26

³³ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Cuentas Económicas de Pasto. 2005 2010 p. Pág.28

³⁴IVANCEVICH, John; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven. GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD. Mc Graw Hill, Primera Edición. ESPAÑA, 2003. Pág. 11

2.3.2 El enfoque clásico de la gestión.

- **Organización racional del trabajo**

Para la gestión los principios más evidentes, y que hacen parte del pensamiento de Adam Smith, son la división y la especialización del trabajo, principios que progresivamente han conllevado hasta la elaboración de las actuales concepciones que presiden la dirección del trabajo y la separación de roles en la empresa³⁵. Los principales aportes son:

1. Aceleración de la producción y ganancia de tiempo aumentando la velocidad, al realizar cambios de herramientas y de actividad de trabajo
2. Incremento de habilidades
3. Capacidad de innovación, aumentando la complementariedad y el progreso técnico. Esto es, la acción de servicios recíprocos, de colaboración. La competencia es contradictoria con la colaboración y la complementariedad.

- **Administración científica**

En los albores del s. XX, la actividad empresarial se encontraba en franca expansión, creándose de continuo nuevos productos y mercados, sin embargo la oferta de trabajo resultaba insuficiente, frente a lo cual se plantearon dos soluciones I) sustituir el trabajo por el capital o II) utilizar el trabajo de manera más eficiente. *La administración científica* se concentró en la segunda solución³⁶.

Es por esto que para Taylor (1911), el trabajo es susceptible de ser estudiado científicamente mediante la descomposición de sus elementos, lo cual permite identificar movimientos innecesarios, herramientas con diseños inadecuados y puestos de trabajo mal establecidos y distribuidos. Surge aquí la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y del diseño del mismo. Este método descompone las operaciones en elementos constitutivos (desplazamientos, demoras, inspecciones, almacenamientos, etc.) permitiendo analizar la forma como un trabajo es llevado a cabo y eliminar etapas innecesarias y movimientos inútiles, las combinaciones inadecuadas, y diseñar un nuevo método. Lo anterior permitirá fijar estándares de trabajo a través de técnicas, relacionadas con la ingeniería industrial, como los estudios de tiempos y movimientos, de incentivos, de distribución en planta y control de la producción, y

³⁵ ZAPATA, Álvaro; MURILLO, Guillermo y otros. ORGANIZACIÓN Y MANAGEMENT. Universidad del Valle. Primera edición. Colombia. Pág. 60

³⁶ *Ibíd.*, Pág. 48.

en aspectos que responden, en su esencia a la noción Taylorista de la factibilidad de las ciencias del trabajo³⁷.

Como conclusión a su trabajo Taylor (1911) propone los siguientes principios³⁸:

1. Estudio científico del trabajo: Está a cargo de un equipo de especialistas, ubicados en la oficina de métodos de trabajo, que definirá los procesos operativos más económicos y establecerá la cantidad de trabajo que realizará un obrero en condiciones óptimas. Cada obrero debe producir cierto volumen, nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso en particular. Así mismo, se deben asignar tarifas de remuneración por unidad producida al trabajador que alcance las cuotas de producción; a quien las exceda debe dársele una mayor remuneración
2. Selección científica y preparación del obrero: A cada obrero se le debe asignar la tarea más elevada que pueda desarrollar de acuerdo con sus actitudes. Taylor subraya la importancia de la selección y preparación de los obreros de acuerdo con la habilidad inicial y el potencial del aprendizaje, para desempeñar mejor el trabajo
3. Unión de estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador, para que los obreros apliquen la ciencia del trabajo
4. Cooperación entre los dirigentes y los obreros como una integración de los obreros al proceso: el trabajo y la responsabilidad del mismo se divide de manera casi igual entre dirigentes y obreros. No obstante Taylor sostiene que la planificación es atribución de la alta dirección, y que si no se logra la colaboración de los obreros, los productos de cada proceso no alcanzarán la calidad adecuada, por ello en su principio de planificación centralizada debe tomarse en cuenta la visión del operario.

• Teoría clásica de la organización

La teoría clásica de la administración dirigió su atención a la gestión de organizaciones, sus dos objetivos principales fueron I) Desarrollar principios básicos capaces de guiar el diseño, la creación y mantenimiento de grandes organizaciones, y II) identificar las funciones básicas de la gestión en las organizaciones³⁹. Su principal exponente es Henry Fayol (1916), que afirma que la función básica de la administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados y dirigir a la organización hacia su logro. Lo anterior implica definir la administración como un proceso que, como tal, requiere de la ejecución de una

³⁷ ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 62

³⁸ Frederick Winslow Taylor. principios de administración científica, Sao Paulo, Atlas, 1957. Citado por: CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mcgraw- Hill Interamericana S.A, 2002. Pág., 38

³⁹ Ibíd. Pág.56

serie de funciones. Fayol (1916) describió las actividades administrativas compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, además de plantear los catorce principios y las seis operaciones fundamentales de la disciplina, técnicas, comerciales, financieras, de contabilidad, de seguridad y administrativas⁴⁰.

Fayol planteó la gestión de las organizaciones a partir de la implementación de catorce principios:

1. División del trabajo: Especialización en tareas para conseguir más con el mínimo esfuerzo
2. Autoridad y responsabilidad: La autoridad es el derecho a mandar y la responsabilidad la consecuencia natural de la autoridad
3. Disciplina: La obediencia respecto a lo establecido por la empresa
4. Unidad de mando: Un trabajador solo recibe órdenes de un solo jefe
5. Unidad de dirección: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin
6. Subordinación del interés particular al general: Debe prevalecer el interés de todo el grupo frente a los individuales
7. Remuneración personal: Debe ser justa y equitativa en lo posible
8. Descentralización: Los superiores pueden delegar funciones
9. Jerarquía: Abarca los niveles de comunicación y autoridad
10. El orden: Un lugar para cada cosa y una cosa en su lugar
11. La equidad: Todo superior debe ser justo y objetivo
12. Estabilidad de lo personal: Desarrollo de un empleado en el oficio y el dominio de este
13. La iniciativa: Valoración de la creatividad
14. Unión personal: Los administradores deben procurar la cohesión del personal.

• **Autoridad de la gestión**

Un aspecto importante de la teoría administrativa, se relaciona con las estructuras de autoridad en las organizaciones. Max Weber (1864-1920), estableció la distinción entre poder (la capacidad para obligar a obedecer) y autoridad (quienes recibe órdenes las obedecen voluntariamente). En un sistema autoritario, los que desempeñan roles subordinados (los trabajadores) consideran legítima la emisión de directrices por parte de quienes desempeñan roles de autoridad (gestores)⁴¹.

⁴⁰ ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 64

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mcgraw- Hill Interamericana S.A, 2002. Pág., 52

La primera modalidad del ejercicio de la autoridad se basa en las cualidades del líder. Weber utilizó la palabra griega *charisma* para referirse a alguna cualidad de la personalidad del individuo que lo coloca en posición a parte de la gente ordinaria. Una segunda modalidad de la autoridad es la que se ejerce a través de precedentes y de la costumbre. En esta interpretación los gestores tienen autoridad, dan virtud de estatus y de la posición que han conseguido o que han heredado⁴².

Weber creía que la organización burocrática es la institución dominante en la sociedad por ser la más eficiente. La precisión, rapidez, ausencia de ambigüedad, continuidad, unidad y subordinación estricta son los resultados de las disposiciones burocráticas. La burocracia en el sentido que Weber le da a este término, se refiere a un enfoque de gestión basado en la estructura formal de la organización con normas y reglamentos establecidos que se apoya en la especialización del trabajo, en una jerarquía de autoridad y en criterios rígidos de promoción y selección.

2.3.3 Ciencias del comportamiento.

- **El enfoque de las relaciones humanas**

Centra su atención en individuos que trabajan en escenario grupales. Se estudia a gestores y empleados en términos de lo que acontece en el seno del grupo. Elton Mayo (1880-1949) ha sido considerado el fundador de dos movimientos, de las relaciones humanas y el de la psicología industrial. Los trabajos de investigación que dirigió pusieron de relieve la importancia de los grupos en cuanto que afectan la conducta de los individuos en el trabajo⁴³.

Los estudios de las relaciones humanas llaman la atención de los gestores acerca de la importancia del papel que juegan los individuos en la determinación del éxito o del fracaso de la organización. Tratan demostrar de qué manera los procesos y funciones de la gestión, se ven afectados por las diferencias en las conductas individuales y por influencia de los grupos en el lugar de trabajo. El planteamiento básico es que la gestión ha de conseguir que se haga el trabajo mediante otras personas, por lo cual la gestión se convierte en ciencia de la conducta aplicada, ya que un gestor ha de motivar, dirigir y comprender las relaciones interpersonales. De este modo mientras la gestión científica se concentra en el entorno físico del trabajo, las relaciones humanas se centran en el entorno social⁴⁴.

⁴² CHIAVENATO. Óp. Cit. Pág. 52

⁴³ CHIAVENATO. Óp. Cit. Pág. 59

⁴⁴ CHIAVENATO. Óp. Cit. Pág. 63

Según Dávila (1986), los principales temas que aborda la escuela de las "relaciones humanas" son: motivación, satisfacción en el trabajo y productividad, liderazgo, dirección, dinámica de grupos - trabajo en equipo y desarrollo organizacional. La metodología utilizada en la teoría de las "relaciones humanas" fue empírica, centrada en los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, sobre el individuo y el pequeño grupo como unidades de análisis⁴⁵.

Los expertos en relaciones humanas consideran que la gestión debería asimilar la necesidad de reconocimiento y de aceptación social que tienen los empleados.

- **Organización, conducta estructura y proceso**

La teoría de Maslow, llamada "la jerarquía de las necesidades", supone las siguientes necesidades: fisiológica, de seguridad y salvedad de peligro, de pertenencia, social y amor, de estima. Según Maslow, las personas intentan satisfacer las necesidades más fundamentales como el alimento, el vestido, entre otros, antes de orientar su conducta a otras necesidades. Pero al lograrlas pueden presentarse diferentes reacciones como: frustración, conflicto, estrés y agresión⁴⁶.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las relaciones de las personas difieren de una a otra, debido a factores ambientales, situacionales y personales. Estas son realidades que tiene que enfrentar la gestión de las empresas.

Por su parte la teoría de Herzberg, se basó en dos factores extrínsecos – intrínsecos. Las condiciones extrínsecas son aquellas externas a la esencia misma del trabajo y que son importantes para su desarrollo, pero no constituyen una fuente de motivación, como lo son el salario, la seguridad del puesto, las condiciones de trabajo, entre otros. Las condiciones intrínsecas del puesto existen y funcionan para constituir fuentes y niveles de motivación que pueden originar un buen desempeño, como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, entre otros. Los factores de satisfacción e insatisfacción con el puesto de trabajo son fundamentales para la teoría de Herzberg⁴⁷.

⁴⁵ ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 68

⁴⁶ ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 69

⁴⁷ ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 70

2.3.4 Enfoque neoclásico o reformista

- **Teoría general de los sistemas y sus aportes**

La teoría general de los sistemas aparece como elemento integrador en la gestión y base de entendimientos de las teorías organizacionales y, en este sentido, su estudio se convierte en algo de carácter imperativo. Se inicia con la definición de lo que es un sistema y su tipología (nueve niveles, según K. Boulding).

Sus características (holística, con límites específicos, relacionados, de interdependencia, compuesto por dos o más partes), intervienen en su conceptualización, como la expuesta por Homans, en la que describe los componentes de un sistema social como tareas, interacciones y sentimientos de la gente, los cuales son interdependientes; así como la de sistema abierto (Parsons) en la cual se resaltan sus características: la capacidad de adaptarse, lograr sus metas, integrar sus partes, permitir el mantenimiento de valores y patrones de interacción.

Desde la perspectiva de la teoría de los sistemas, la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de la organización afectan a las demás, ya que la puesta en práctica de la solución a un problema en el departamento de producción de la empresa afectará probablemente a otras áreas de la empresa, como las de marketing, finanzas y personal. Así pues al solucionar los problemas, los gestores han de considerar la empresa como un todo dinámico y tratar de anticipar los impactos tanto intencionales como no intencionales de sus decisiones⁴⁸.

Es relevante el tratamiento de sistema abierto, opuesto a la concepción de la teoría tradicional de que la organización es un "sistema cerrado", es decir, sin interacción con su ambiente. Un aporte valioso para la gestión es el hallazgo de factores que determinan la estructura y el sistema de administración de las organizaciones como la tecnología, la tasa de cambio e incertidumbre del entorno y el tamaño de la estrategia⁴⁹.

⁴⁸ Ibíd. Pág.64

⁴⁹ ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 70

- **Contingencia para la gestión**

El enfoque que lo sistemas propugna que los gestores reconozcan que las organizaciones son sistemas que constan de partes interdependientes y que cualquier cambio en una parte afecta a las demás partes. Esta percepción es importante, sin embargo los gestores son los que han de ver como encajan las partes entre ellas. El enfoque de contingencias para la gestión puede ayudarles a comprender mejor su interdependencia⁵⁰.

El punto de vista de la contingencia respecto a las organizaciones y su gestión sugiere que la organización es un sistema compuesto de subsistemas y delimitado por fronteras identificables de su supra sistema medioambiental. La perspectiva de la contingencia busca comprender las interrelaciones dentro y entre subsistemas, así como entre la organización y su entorno, pretendiendo definir pautas de relación o de configuración de las variables. Los puntos de vista de la contingencia van dirigidos en último término a sugerir los diseños de organización y los sistemas de gestión más apropiados para situaciones específicas.

Los teóricos de la contingencia no llegan a sostener que todas las situaciones de gestión son totalmente únicas, por el contrario, arguyen que las situaciones suelen ser similares hasta el punto de que algunos principios de gestión puede aplicarse eficazmente a todas ellas. Sin embargo, han de identificarse los principios que sean más apropiados para cada caso⁵¹.

2.3.5 Estrategia y planeación estratégica.

La planeación estratégica se desarrolló a partir de los años sesenta, cuando la mayoría de las organizaciones y, en particular, el medio ambiente que las rodea, deja de ser apacible, los mercados empiezan a cambiar y la competencia a hacerse cada vez más fuerte. Como respuesta a estas circunstancias se desarrolló una serie de herramientas mejoradas para realizar una planeación estratégica y empezó a notarse cómo las empresas que la usaban bien, superaban a aquellas que no lo hacían.

El proceso de planeación comprende investigar y analizar las condiciones futuras para poder trazar un plan de acción que la organización pueda seguir, tomando en cuenta toda la información proveniente del entorno.

⁵⁰Ibíd. Pág.68

⁵¹Ibíd. Pág.69

La planeación estratégica generalmente es una planeación a largo plazo que involucra a toda la organización y busca ubicarla en una posición exitosa dentro del entorno en que se desempeña. Para trazarla es necesario estudiar cuidadosamente varios factores como las necesidades de los clientes, lo que está haciendo la competencia, los recursos que se disponen, de manera que se tenga claridad en cuanto a la definición de su misión; es decir, su razón de ser: esa particularidad con la cual va a entrar a competir. Este es uno de los pasos más importantes cuando se habla de planeación estratégica y por lo tanto, se debe definir muy bien, de manera que esta se ajuste a la organización y permita su actualización.

La elaboración de la planeación estratégica consta de varias fases dentro de las que se pueden mencionar: la formulación del direccionamiento estratégico de la organización, analizar las condiciones internas de la empresa para poder ver con qué recursos se cuenta para las operaciones actuales y futuras, analizar el ambiente externo que rodea la empresa, verificar que el plan que se trazó sea viable y que a la vez tenga coherencia.

2.3.6 Enfoque de capital industrial

- **Control de calidad y productividad**

El control de calidad es un instrumento altamente racional para la gestión de las organizaciones, cuyo objetivo central es disminuir y controlar los costos de las operaciones y aumentar la productividad de todos los niveles de la organización, que se expresa en utilidades, las cuales deberán ser compartidas con todos los actores de la organización, como los consumidores, empleados, accionistas y la sociedad en general⁵².

Para lograr esto, se apoya fundamentalmente en la educación sobre técnicas, operaciones y tareas, para todo el personal, en todos los niveles: "se estudia para no cometer errores"; incide, igualmente, en la voluntad de "colaboración de todos los trabajadores" usando el mecanismo de formar grupos (círculos de calidad) en colaboración con otros grupos, de tal manera que el trabajador y los supervisores efectúen diversas acciones de control y evaluación sobre las actividades, y se recojan las sugerencias, se evalúen y apliquen aquellas que respondan a la maximización del objetivo (recomendación presente en Fayol, 1916)⁵³.

⁵² ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 83

⁵³ ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 83

El círculo de la calidad procura eliminar el ausentismo y la rotación de personal, al proponer que el trabajo sea fuente de satisfacción y de interés para el factor humano (aspecto planteado ya en el enfoque de las relaciones humanas), para esto, una regla compensatoria: no sobre mayor salario, pues es causa de ausentismo; la eficiencia no debe compensarse en dinero; el dinero debe ser suficiente para sobrevivir y alcanzar a cumplir ciertas aspiraciones básicas, pues un exceso de él es fuente de corrupción frente al interés con el trabajo. Se debe mantener la necesidad de trabajar más para ganar más; pero no mucho más. De tal manera que se pueda resaltar un sistema de valores donde se incluyan la satisfacción del trabajo bien hecho; la facilidad de cooperar con los otros y el gozo de la superación personal⁵⁴.

- **Mejoramiento continuo**

El mejoramiento continuo dentro de las organizaciones es una herramienta para la búsqueda de soluciones y aprovechar todas las oportunidades que se le presentan a una empresa, la teoría de “KAIZEN” proviene de la unión de “KAI” que significa “cambio” y de “ZEN” que quiere decir “para mejorar”, por lo tanto la palabra completa significa cambio para “mejorar”⁵⁵.

El principal pilar de la teoría de “KAISEN” es el ciclo de mejoramiento continuo, que básicamente es aplicar varias veces las etapas de: planear, hacer, verificar y actuar, inicialmente todo esto fue soportado en varias herramientas como el programa de 5”s, el justo a tiempo, control estadístico de procesos, entre otros.

El mejoramiento continuo, también conocido como el gerenciamiento de la mejora, consiste en un proceso constante de innovación de las actividades que las empresas deben realizar para incorporar mejoras a sus productos y procesos, además de dar a los empleados cierto grado de autonomía y liderazgo, que necesitan para lograr un mayor crecimiento tanto personal como de la empresa.⁵⁶

El gerenciamiento de la mejora se realiza a partir del fortalecimiento de las actividades necesarias para que cada departamento alcance eficientemente el objetivo de su proceso, lo cual se entiende como gerenciamiento de la rutina, y que en la actualidad ha evolucionado considerablemente hacia una nueva metodología más efectiva, influenciada por los requerimientos de las normas ISO

⁵⁴ ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 83

⁵⁵ ZAPATA y MURILLO. Op. cit., Pág. 90

⁵⁶ ANDRIANI, Carlos. BIASCA, Rodolfo. y RODRIGUEZ, Mauricio. Un Nuevo Sistema De Gestión Para Lograr Pymes Clase Mundial. Norma. Primera edición. México. 2003. Pág. 33

9000, con el objeto de lograr una documentación cada vez más detallada de las actividades que se deben desarrollar en la empresa en un nivel básico⁵⁷.

2.3.7 Teorías universalistas frente a situacionales. En tempranos años de la teoría de la gestión, algunos individuos como Frederick W. Taylor defendían el punto de vista “*universalista*” de la eficacia de la gestión. Los universalistas argüían que existe ciertamente una mejor manera de llevar a cabo las diferentes funciones de gestión. Desde su punto de vista, la tarea de los teóricos de la gestión era la de identificar esas normas superiores de gestión desarrollando y sometiendo después a prueba la teoría mediante la investigación.

Sin embargo, otros teóricos de la gestión, los llamados *situacionistas*, no estuvieron de acuerdo, en su opinión, no existe un enfoque de la gestión que sea el mejor, ya que cada situación es muy diferente. No hay ningún principio o norma que sea aplicable universalmente en situaciones totalmente únicas. De hecho, son muy raros los principios y conceptos que sean útiles para cualquier situación. Dado que cada situación empresarial es única, el gestor ha de abordar cada situación con la ayuda de unas pocas directrices, o tal vez de ninguna. La eficacia de la gestión demanda, en primer lugar, que un gestor evalúe cada situación concreta desde el principio antes de decidir qué tipo de acción ha de emprender.

2.3.8 Influencias contemporáneas en la evolución de la gestión. F. W. Taylor, Herbert Simon, Henri Fayol y otros precursores del pensamiento de la práctica de la gestión en el siglo XX constituyen los puntos históricos de referencia que son objetivo de lectura de los estudiantes de gestión. Estos precursores marcaron el camino para la información, el entendimiento y el estudio de la gestión y de los trabajadores.

El consultor en gestión Tom Peters, identifica nueve aspectos de las compañías gestionadas con excelencia, como:

1. Ambigüedad y paradoja de la gestión: El caos es la regla para los negocios, no la excepción. El clima comercial es siempre incierto y es ambiguo. El enfoque racional, numérico, no siempre funciona ya que se vive en tiempos irracionales
2. Un sesgo hacia la acción: Hacerlo, probarlo y arreglarlo. Lo importante es intentar hacer cosas, sin tener miedo al fracaso. Sochiro Honda, fundador de honda, asegura que solamente una de cada cien ideas suyas

⁵⁷ Ibíd. Pág. 44

funcionaba. Afortunadamente para él, continuo probando después de noventa y nueve fracasos

3. Cerca del cliente: Las compañías excelentes tienen un sexto sentido para saber lo que sus clientes desean, debido a que ellos mismos son clientes de su propio producto o escuchan con atención a sus clientes

4. Autonomía y espíritu empresarial: La dirección de un departamento, la asignación de tareas o la solución de problemas es esencial para la motivación de empleados. Esta es la razón más frecuentemente citada para el autoempleo. Las empresas excelentes permiten y fomentan la autonomía y el espíritu empresarial dentro de la compañía

5. Productividad a través del personal: Las personas actúan conforme al trato que reciben

6. Personalmente, impulsado por el valor: Practicar la gestión conociendo las instalaciones con las que se cuenta

7. Aténgase a sus labores: Se debe mantener cercanía con la industria básica de la organización

8. Formato simple: Personal de plantilla reducido

9. Propiedades holgadas apretadas: Se mantiene en control estricto y para el mismo tiempo se permite al personal una flexibilidad mucho mayor.

2.4 MARCO LEGAL

Desde el nivel normativo vigente en Colombia, se requiere contar como referente legal normas como las siguientes:

Ley No. 590 del 10 de julio de 2000, “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Para promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, estimulando la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación de estas empresas y funcionamiento de una mayor cantidad de las mismas, procurando mejores condiciones de entorno institucional y promoviendo una más favorable dotación de factores, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico, el acceso a los mercados financieros institucionales y la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad, que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación

entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas⁵⁸.

Ley 905 del 2 de agosto de 2004, "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones"⁵⁹.

Ley 1314 13 de julio de 2009, "Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e Información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento".

Por mandato de esta ley, el Estado, intervendrá la economía expidiendo normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras⁶⁰.

Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010 Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Tiene como objeto la formalización y la generación de empleo, generando incentivos a los empresarios buscando que desde las etapas iniciales los empresarios se formalicen, brindándoles beneficios y disminuyendo los costos de la formalización⁶¹.

⁵⁸ MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Ley 590 2000. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?idFile=2309> Fecha: 13 de Febrero de 2015 Hora: 11: 18 a.m.

⁵⁹ SECRETARÍA SENADO. Ley 905 2004.

Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html Fecha: 11 de Febrero de 2015 Hora: 11: 25 a.m.

⁶⁰ ALCALDÍA DE BOGOTÁ. Ley 1314 de 2009 Disponible en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36833> Fecha: 13 de Febrero de 2015 Hora: 1:55 pm

⁶¹ SECRETARÍA SENADO. Ley 1429 de 2010. Disponible en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html Fecha: 13 de Febrero de 2015 Hora: 2:30 pm

Decreto Número 545 de 25 de Febrero de 2011. Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 5, 7, 48 y 50 de la Ley 1429 de 2010⁶².

Decreto Número 1547 de 03 de Diciembre de 2002 con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social⁶³.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACIÓN⁶⁴: "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado"

ANÁLISIS⁶⁵: Dividir una situación un hecho en tantas partes como sea conveniente, para conocer la naturaleza de las mismas y establecer conclusiones

CONTROL⁶⁶: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; Las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros

DIAGNÓSTICO⁶⁷: Identificación de las variables inmersas en un problema, sus antecedentes y los posibles efectos que se producen en su medio

EFICACIA⁶⁸: Criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas y los resultados propuestos

EFICIENCIA⁶⁹: Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir al máximo resultados con el mínimo de recurso, energía y tiempo

⁶² PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 545 de 2011. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Febrero/25/dec54525022011.pdf> Fecha: 13 de Febrero de 2015 Hora: 2:40 pm

⁶³ PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA. Decreto 1547 de 2002. Disponible en: <http://images.eluniversal.com//2008/08/04/leyh12.pdf> Fecha: 13 de Febrero de 2015 Hora: 3:55 pm

⁶⁴ CONCEPTOS BASICOS DE ADMINISTRACION E INFORMACION, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/2927968/CONCEPTO-DE-ADMINISTRACION>, pág.5 Consultado: 08/04/2013, hora: 10:31 p.m.

⁶⁵ Concepto construido por los autores.

⁶⁶ PROCESO ADMINISTRATIVO. Disponible en: http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntes-trabajos/trabajos/politica_administracion_publica/descargar_ciclo_administrativo.pdf, pág.3, consultado:09/04/2013, hora: 11:07 a.m.

⁶⁷ Concepto construido por los autores.

⁶⁸ BENO SANDER. Educación, administración y calidad de vida edit. Santillana, 1990, Pág.151

ESTRATEGIA⁷⁰: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un determinado fin, es un mapa ruta, es el camino para alcanzar los objetivos

GESTIÓN⁷¹ : Proceso que comprende determinadas funciones, decisiones y acciones que se deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de una empresa.

GESTOR⁷²: Es el encargado de asignar los recursos de la sociedad a diversos fines, que muchas veces compiten entre sí. Los gestores tienen la autoridad y la responsabilidad de fabricar productos seguros o inseguros, de buscar la paz o la guerra, de construir o destruir ciudades y de purificar o contaminar el medio ambiente. Los gestores determinan las condiciones bajo las cuales se nos procuran puestos de trabajo, rentas, estilos de vida, productos, servicios, protección, cuidados de la salud y conocimiento. Sería difícil encontrar a alguien en una nación desarrollada o en el desarrollo que no sea un gestor, ni se vea afectado por las decisiones de un gestor.

ORGANIGRAMA⁷³: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad

POLÍTICA⁷⁴: Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación

PROCEDIMIENTO⁷⁵: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

⁶⁹ Ibid. Pág.151

⁷⁰ DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA. Disponible en: <http://definicion.mx/estrategia/> Consultado: 29 de Marzo de 2015 Hora: 11:23 a.m.

⁷¹ IVANCEVICH; LORENZI. y SKINNER. Op. cit. Pág.11

⁷² IVANCEVICH; LORENZI. y SKINNER. Op. cit. Pág.20

⁷³ GLOSARIO ADMINISTRATIVO. Disponible en: <http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntes-trabajos/trabajos/gestion.pdf> consultado: 05/04/2013, hora: 2:13 p.m.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Ibid.

3. MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1 TIPO DE ESTUDIO

3.1.1 Paradigma de Investigación. La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, en el cual se integran lo Cualitativo y lo Cuantitativo.

Cuantitativo, porque tiene como finalidad asegurar la precisión y el rigor que se requiere en la investigación. Este paradigma presta más atención a las semejanzas que a las diferencias, además permitirá explicar de manera más objetiva los fenómenos presentes en el ambiente de este estudio.

Cualitativo, dado a que se hace énfasis en la interpretación que realiza el autor de su realidad, teniendo en cuenta el contexto en el que desarrolla. Este paradigma de investigación cualitativo enfatiza sobre lo exterior, es decir lo válido o externo, posible de observación.

Es necesario aclarar que el enfoque dominante para la investigación actual es el cuantitativo, debido a su carácter científico⁷⁶.

3.1.2 Nivel científico de la investigación. Esta investigación presenta un nivel científico de tipo Descriptivo que según Danhke⁷⁷ (1989) busca: “especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, mide, evalúa, o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables) del fenómeno para así describir tendencias de lo que se investiga. De otra parte, los estudios descriptivos únicamente pretenden recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. Estos estudios ofrecen la posibilidad de hacer predicciones aunque sean incipientes”⁷⁸.

⁷⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. Mc Graw Hill, Tercera Edición. MEXICO, 2003. Pág. 22

⁷⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. Mc Graw Hill, Segunda Edición. MEXICO, 1998. Pág. 61.

⁷⁸ DANHKE. Tomado de: HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA. Pág. 102-104.

Además este tipo de investigación es de campo, ya que se realiza en el lugar de los hechos, es decir, donde ocurren los fenómenos estudiados⁷⁹.

3.1.3 Método de la investigación. El método de la investigación es “Deductivo”, debido a que se parte de lo general a lo particular, de forma que a partir de unos enunciados de carácter universal, se infieren enunciados particulares⁸⁰, de esta manera se considera que la conclusión se halla implícita dentro de las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay manera de que la conclusión no sea verdadera. Este es un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales existentes del tema.

3.1.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos

Fuente Primaria. Para el desarrollo de esta investigación se utilizan fuentes primarias, las cuales son aquellas que proporcionan datos de primera mano y para este caso se emplearán encuestas y entrevistas a los principales actores económicos y observación directa, de tal manera que se pueda determinar los principales factores internos y externos asociados a la Gestión empresarial que realizan las Pymes del Sector Industrial Manufacturero del Municipio de Pasto.

Fuente Secundaria. Este tipo de fuentes son definidas por Danhke como: “listas, compilaciones y resúmenes de referencias primarias publicadas en un área de conocimiento en particular”. De esta forma el propósito principal es acudir a tesis, monografías, libros, folletos, revistas, información histórica e internet que desarrollen los temas que están alineados con la presente investigación. Además de la consecución de información secundaria en las entidades como Cámara de Comercio de Pasto, Ministerio de Trabajo, PNUD, DPS, CEDRE y Alcaldía de Pasto entre otros.

⁷⁹ ZAPATA MONTERO, Luis Evelio. MANUAL TEÓRICO PRÁCTICO PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN. Primera Edición. COLOMBIA, 2009. Pág. 77

⁸⁰ EL MÉTODO DEDUCTIVO. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm> (16-04-2013) Consultado: 05 de Diciembre de 2015 03:50 pm

3.1.5 Población y muestra

3.1.5.1 Población. La presente investigación se dirigirá a la población compuesta por las Pequeñas y Medianas Empresas pertenecientes al sector industrial manufacturero, que se encuentran legalmente constituidas y registradas ante Cámara de Comercio del Municipio de Pasto.

3.1.5.2 Muestra. El cálculo de la muestra se realizará a través de un método de muestreo aleatorio (probabilístico) estratificado con asignación proporcional. Teniendo en cuenta la población a la cual va dirigida esta investigación, estas empresas se sujetaran a un proceso estadístico con el objetivo de realizar el cálculo del tamaño de la muestra mediante la fórmula para población finita por proporción.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En dónde:

El tamaño de la población se hizo tomando como referencia la información presentada en el anuario estadístico de la Cámara de Comercio del año 2012, el registra un total de 28 pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector industrial manufacturo, de las cuales 25 empresas se clasifican como pequeñas y 3 empresas como medianas.

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (28)

Z = Nivel de confianza o Probabilidad del 99% (2,58)

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = Probabilidad de fracaso (0,5)

E = Margen de error de muestreo (0,05 - 5%)

Entonces:

$$n = \frac{2,58^2 * 0,5 * 0,5 * 28}{0,05^2 * (28 - 1) * + 2,58^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 27$$

Para una población de 28 Pequeñas y Medianas empresas del sector industrial manufacturero, con un nivel de confianza del 99% (2,58), una probabilidad de éxito y fracaso del 0,5, con un margen de error del 5%; se debe aplicar un total de 27 encuestas.

En total para un tamaño de población de 28 pymes del sector industrial manufacturero, con un nivel de confianza del 99% (2,58), un probabilidad de éxito y fracaso del 0,5 y con un grado o margen de error del 5%; se debe aplicar un total de 27 encuestas.

Cuadro 2. Número de encuestas según actividad económica

CIU	Actividad	Número de Empresas	%	Número de Encuestas
1011	Procesamiento Y Conservación De Carne Y Productos Cárnicos	2	7%	2
1040	Elaboración De Productos Lácteos	2	7%	2
1051	Elaboración De Productos De Molinería	1	4%	1
1081	Elaboración De Productos De Panadería	6	22%	6
1104	Elaboración De Bebidas No Alcohólicas, Producción De Aguas Minerales Y De Otras Aguas Embotelladas	2	7%	2
1392	Fabricación de Productos Textiles	2	7%	2
1511	Curtido y Preparación de Cuero	3	11%	3
1589	Elaboración De Otros Productos Alimenticios Ncp.	1	4%	1
2392	Fabricación De Productos De Arcilla Para La Construcción, Ladrillo	1	4%	1
2395	Fabricación De Artículos De Hormigón, Cemento Y Yeso	1	4%	1
2511	Fabricación De Productos Metálicos Para Uso Estructural	2	7%	2
3110	Fabricación De Muebles	2	7%	2
3120	Fabricación De Colchones Y Somieres	1	4%	1
3410	Reparación De Motores Y Otras Partes De Vehículos.	2	7%	2
Total		28	100	27

Fuente. Cámara de Comercio de Pasto. Cálculos de éste estudio

3.1.6 Tratamiento de la información. El análisis de los datos obtenidos se realizará a través de métodos estadísticos descriptivos, que permiten el análisis del comportamiento de las variables de tipo cuantitativo, e incorporando las variables cualitativas, permitirán dar respuesta al problema formulado y alcanzar los objetivos propuestos.

Se hace uso de herramientas y software informáticos para la tabulación, organización, clasificación y evaluación de la información, con el fin de proyectar tablas y gráficos que permitan un mejor análisis e interpretación, para el desarrollo de la investigación.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN INTERNA DE LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO

Las empresas son consideradas como agentes dinamizadores de cualquier economía por ser fuente generadora de empleos, de valor agregado, y por su contribución al crecimiento y desarrollo económico de cualquier país, región o departamento. Sin embargo pese a su importancia genérica, la pequeña empresa enfrenta en el aislamiento sus problemas y la búsqueda de soluciones objetivas, sin contar con la capacidad adecuada para aprovechar las oportunidades que se le presentan. Estas características se analizan a continuación.

4.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

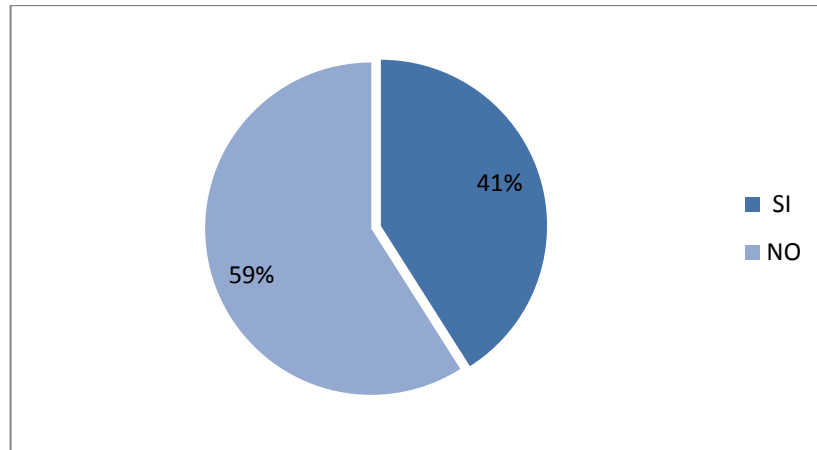
La preocupación por la estructura comenzó con Henri Fayol, para él toda la empresa está compuesta de seis funciones básicas (financiera, técnica, comercial, contable, de seguridad y administrativa), de las cuales la función administrativa coordina e integra las demás. Según Fayol esta función está constituida por cinco elementos: previsión, organización, mando, coordinación y control⁸¹.

En este orden el 41% de las Pymes tienen en su empresa un organigrama formalmente establecido y el 59% de las empresas restantes, no lo tienen, siendo esto un hecho fundamental para la gestión de los negocios, tal como se ha sustentado teóricamente por autores como Taylor, Fayol, Weber, entre otros no menos importantes teóricos de la Administración, así cuando no existe un organigrama en las empresas del sector que recoja las distintas operaciones a realizarse y establezca quién asume la responsabilidad de cada tarea, puede ocurrir que al final todo el mundo se ocupa de todo, y lo que finalmente sucede es que nadie es responsable de nada, ocasionando resultados negativos en la gestión de las mismas; en más de la mitad de las pymes es posible que se deje de lado el orden y disciplina en el funcionamiento de la empresa.

A continuación se muestra en el gráfico 2 la relación de las Pymes que tienen un organigrama formalmente establecido y vale mencionar que el éxito de la gestión de una empresa no depende de un área funcional específica; sino del ejercicio de actividades coordinadas, balanceadas y adecuadas de las funciones administrativas, y es muy difícil que esto se realice sin la formalización de las mismas.

⁸¹FAYOL, Henri. Administración Industrial y General. Atlas. Sao Paulo.1995°. Pág., 50

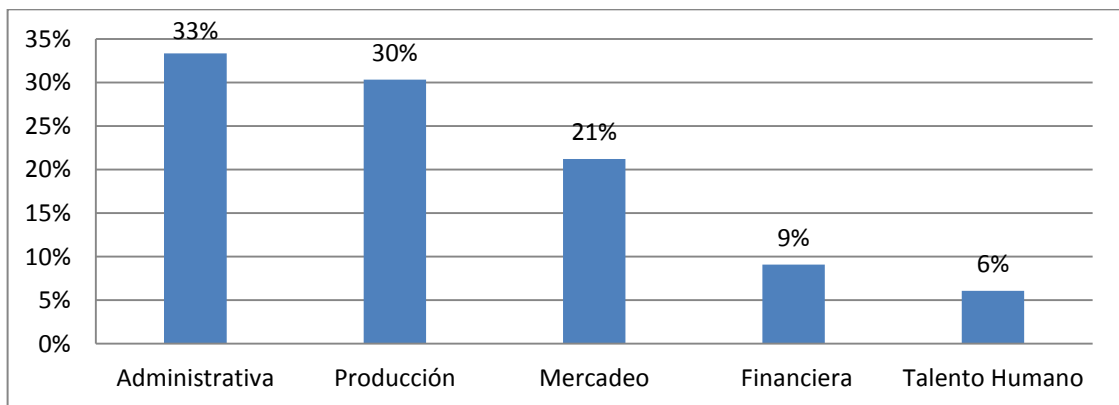
Gráfico 2. Empresas con Organigrama formalmente establecido



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Adicionalmente a esto el 41% de los empresarios sustentan tener un organigrama formalmente establecido dentro de sus empresas, sin embargo no todos identifican las áreas fundamentales sustentadas por los autores relacionados anteriormente, pues tan solo el 33% de los empresarios identifican el área administrativa, 30% producción, 21% Mercadeo, 9% financiera, 6% Talento humano, porcentaje asociado directamente con la actividad realizada, permitiendo concluir que independientemente de la actividad que se realicen tiene mayor peso la función administrativa, sin embargo la diferencia con las función de producción es mínima tan solo tres puntos adicionales en porcentaje, esto teniendo en cuenta que todas las empresas pertenecen al sector industrial manufacturero por lo cual todas indican producción y/o transformación, como se observa en la gráfica siguiente.

Gráfico 3. Áreas de la Empresa



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Por su parte Patricia Cuarán, una empresaria del sector de panadería , destaca el carácter empírico e intuitivo en la gestión de los negocios, cuando menciona *“muchas personas que tienen sus microempresas, han sido negocios que empezaron de familia, pero no tienen el conocimiento como tal de un administrador de empresas (...) muchas de esas personas ya tienen una edad avanzada , tampoco hay un espacio donde me digan como planteo la visión y la misión de mi empresa, un proyecto o una capacitación de un día, algo así”*⁸². Dejando en evidencia aspectos relacionados directamente con la situación actual del Talento humano de las Pymes y los programas que se desarrollan en pro de crecimiento de las mismas por parte de las entidades presentes en el sector.

La administración empírica de los empresarios, es una característica típica de la pequeña y mediana empresa consiste principalmente en que estos se ven obligados a realizar funciones administrativas, financieras, comerciales y técnicas⁸³, el empresario de la Pyme enfoca el 30% de su actividad a realizar funciones operativas o técnicas, el 26% comerciales, el 22% administrativas, el 15% financieras y/o contables y el 7% no tiene definido o simplemente no es importante⁸⁴, es notorio el bajo porcentaje del 22% las funciones administrativas que están más relacionada con la gestión, confirmando así la apreciación que hace Anzola Rojas en su libro Administración de pequeñas empresas *“La administración de la pequeña empresa descansa de manera centralizada en el dueño de la empresa, pero se obstaculiza principalmente por la falta de un buen conocimiento de la gestión administrativa del empresario, pues generalmente lo hace de manera empírica”*⁸⁵.

Frente a la administración un factor que juega un importante papel dentro de esta es la información, actualmente el 67% de las Pymes no poseen una base de datos como un sistema de información, así se infiere que más de la mitad de las empresas no manejan datos seleccionados y tampoco evitan información inútil para la toma de decisiones en diferentes escalas de la estructura de la organización, incurriendo en información difusa, poco clara e imprecisa que obstruye a la gestión tomar buenas decisiones.

⁸² Conversatorio con Patricia Cuarán, representante del gremio de panadería 11 de Septiembre del 2013

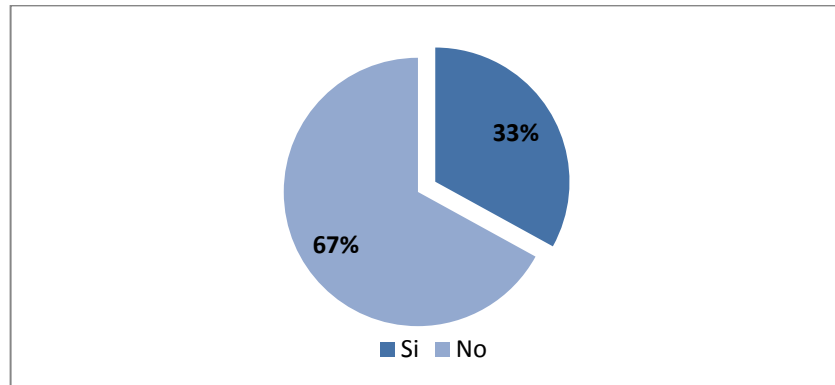
⁸³ RODRIGUEZ, Mauricio. Pymes: Visión Estratégica Para El Desarrollo Económico Y Social. Norma. Primera edición. Bogotá. 1999. Pág. 14

⁸⁴ Ver Anexo 2.

Tabla 3. **Funciones** del empresario

⁸⁵ ANZOLA ROJAS; Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. Mc Graw Hill. Segunda Edición. México. 1998. Pág. 207

Gráfico 4. Sistemas de información



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

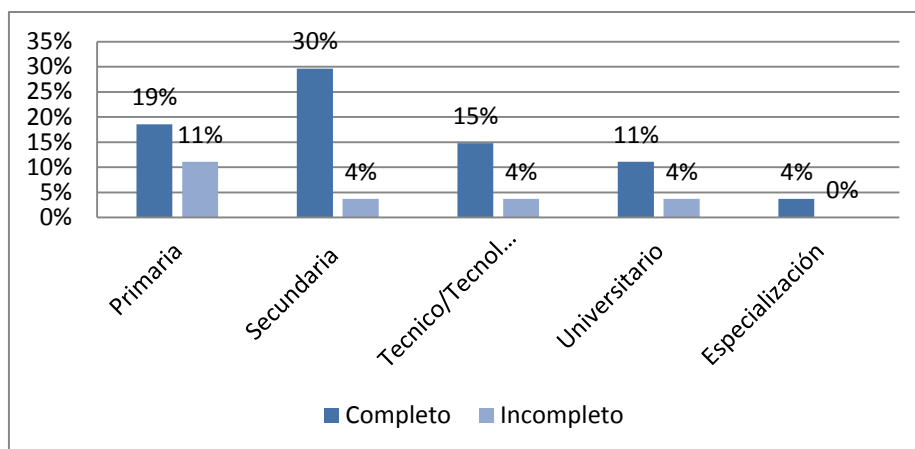
Para complementar, el 33% de las empresas que sustentan tener sistemas de información, se encontró⁸⁶ principalmente que el 56% de estas el manejo de los mismos es de forma manual, 33% sistematizada y 11% mixta, como se muestra en su mayoría es manual, dejando de lado las ventajas de la sistematización de la información que trae consigo la seguridad en la información, el fácil traslado, accesibilidad, fiabilidad y ayuda al cuidado del medio ambiente, generando rapidez en el flujo de la misma.

Por otra parte uno de los requerimientos para una efectiva gestión es tener una adecuada formación académica que permita a los administradores analizar y anticipar riesgos⁸⁷. Sin embargo el nivel de formación de los gerentes de la Pyme es principalmente secundaria completa e incompleta y representa el 30% y 4% respectivamente, seguido de primaria con 19% y 11%, técnico 15% y 4%, universitario 11% y 4% y especialización un 4%, como se muestra en el siguiente gráfico, con base a los resultados se puede inferir que en las gestión de las Pymes es poca la existencia de la formación profesional de los empresarios, por tal razón se puede aludir nuevamente una administración empírica en el sector, dato que se afirma, cuando los empresarios que dirigen las pymes en un segundo lugar tan solo han cursado la primaria, vale mencionar que a pesar de ser una administración empírica algunas empresas se han mantenido en el mercado justamente por el conocimiento y trayectoria de sus dirigentes.

⁸⁶ Ver anexo 2 Tabla 5 Manejo de base de datos

⁸⁷ ORMET, Op.cit pág 45

Gráfico 5. Formación del gerente



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

El Gerente fija las políticas y es responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa⁸⁸, hecho por el cual es preocupante el bajo porcentaje de profesionalización de la gestión en el sector, pues puede ocasionar una respuesta inapropiada por parte de los empresarios, de tal forma que afecte el crecimiento de las empresas.

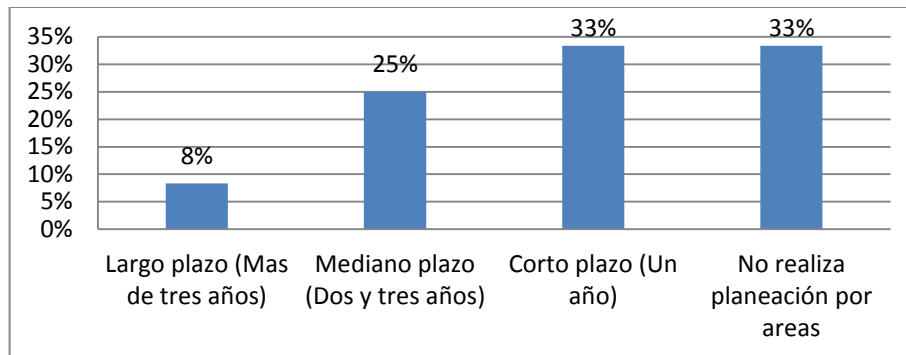
Aunando a lo anterior podemos sumar la escasa preparación formal de los colaboradores inmediatos en las Pymes que en su mayoría es secundaria con un 37%, seguido estudios de primaria o escuela con un 33%, de nivel técnico 22% y escasamente universitarios y especialización con un 2% y formación en maestría inexistente, resultando a si una afectación directa sobre la gestión, dado que el empresario no puede considerar su talento humano como una unidad estratégica, capaz de incidir en la formulación e implementación de las estrategias y objetivos de la empresa, pues no está capacitado para hacerlo.

Dentro de la gestión que ejerce las Pymes en la planeación por áreas predomina la planeación de corto plazo con un 33% y la inexistencia de la misma con el mismo porcentaje, el 25% representa la planeación de mediano plazo y tan solo el 8% aquella de largo plazo, como se muestra en la gráfica a continuación, ahora bien un porcentaje representativo del 33% de las Pymes no realiza planeación

⁸⁸DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. Formación del Gerente. Disponible en: <http://www.nitzanonlinREe.com/pdf/JobDescription.pdf> consultado el 16 de Octubre 11:23 pm

alguna por tanto se asume que no tienen definido a donde quieren llegar a través del tiempo, por su parte en la gestión se supone la inexistencia en un 33% de la anticipación al futuro, relacionada con riesgos, beneficios, oportunidades, falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Gráfico 6. Planeación por periodos de tiempo



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Una gran limitación en la gestión administrativa encontrada en pequeños empresarios es su problemática de como conocer y utilizar apropiadamente técnicas y herramientas de planeación y control para su empresa ya sean estas de índole, cualitativo o cuantitativo⁸⁹, pues su apoyo descansa en la subjetividad de los resultados esperados los cuales se basan en los resultados pasados. Son contadas las ocasiones en que los registros e información internos son utilizados como base para la toma de decisiones más objetivas⁹⁰.

En las encuestas realizadas se evidencia que en las pymes del sector se resalta el estilo de toma de decisiones jerárquico con un 33%⁹¹, que consiste básicamente en tener múltiple información y una única alternativa de decisión, en el momento de la toma de decisiones, las personas aplican este estilo altamente analítico y enfocado y esperan que sus decisiones, sean finales y resistan a la prueba del tiempo, este estilo complejo se manifiesta como altamente intelectual, seguido del estilo decisivo con un 30% caracterizado la escasa información y una única alternativa de decisión, en el momento de la toma de decisiones.

El 52% de las Pymes cuentan con misión, visión y objetivos y cada uno de sus integrantes conoce estos elementos, el 11% a pesar de tener visión, misión y

⁸⁹ANZOLA ROJAS. Op. Cit. p.85

⁹⁰Ibíd. pág. 86

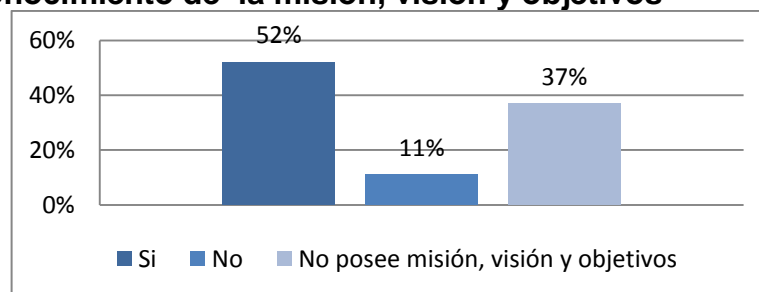
⁹¹Ver Anexo 2. Tabla 9. Conocimiento la misión, visión y objetivos

objetivos en su empresa no los conoce y el 37% de las Pymes simplemente no poseen misión, visión y objetivos⁹². Considerando este último un porcentaje bastante representativo, las organizaciones que entienden que el núcleo está en la misión y visión y que estos conceptos funcionan entre, las gestión que se realiza al interior de las empresas y lo que se percibe portarte delos clientes de la empresa. También está “manera de ser” de las empresas esta captada por proveedores, aliados estratégicos e incluso la competencia, tal como se sugiere en la revista HBR. Al respecto un empresario del sector menciona en cuanto a la misión, visión y objetivos *“las tengo, pero en mi mente más no las tengo plasmadas. Yo sé que es lo que necesito y que es lo que quiero lograr”*⁹³.

Del porcentaje de empresas que poseen misión, visión y objetivos el 61% tiene indicadores de evaluación de cumplimiento de los mismos, mientras que el 39% no posee estos indicadores⁹⁴, en cuanto a indicadores de gestión relacionados con económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos) se nota la usencia total⁹⁵, evidenciando la imposibilidad de predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global de la empresa.

Para complementar la empresaria del sector alimentos sustenta que el desconocimiento de los conceptos en sí, se traducen en un problema menciona que *“algunos colegas han tenido problemas porque no tienen definido ciertas cosas, por desconocimiento, no hay un concepto claro de lo que es misión, visión, objetivos, entonces no se lo sabe aplicar o se lo aplica mal”*⁹⁶.

Gráfico 7. Conocimiento de la misión, visión y objetivos



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

⁹²Ver Anexo 2. Tabla 9. Conocimiento la misión, visión y objetivos

⁹³ Conversatorio con Empresario representante del gremio de textiles 11 de Septiembre del 2013

⁹⁴Ver Anexo 2. Tabla 10. Indicadores de evaluación para el cumplimiento de misión, visión y objetivos

⁹⁵ Ver Anexo 2. Tabla 11. Indicadores para medir la gestión de la empresa

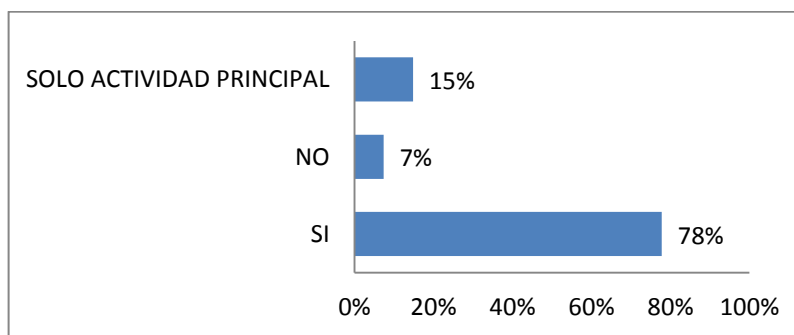
⁹⁶Conversatorio con empresaria sector alimentos, representante del gremio de panadería 11 de Septiembre del 2013

4.2 GESTIÓN EN PRODUCCIÓN

La gestión de la producción es “el proceso de planificar, organizar, dirigir, y controlar los recursos de una organización necesarios para crear un producto con la calidad requerida y un mínimo costo, a fin de alcanzar el logro de sus objetivos”⁹⁷. El propósito de la gestión en esta área es mejorar la competitividad e incrementar el valor del producto a través de la calidad y la reducción de los costos innecesarios; para el caso del sector empresarial encuestado se tiene que el 67% de los encuestados considera su proceso productivo como una fortaleza⁹⁸, sin embargo dicha evaluación está basada en su propia perspectiva del negocio, y no parte de un análisis comparado con el entorno, hecho que no les permite tener referentes adecuados y pertinentes para generar acciones de mejoramiento.

La planeación de la producción permite prever cada etapa de todas las operaciones separadas e integradas al proceso productivo de un bien⁹⁹, comienza con el análisis del producto que se va a elaborar, o en caso de ser varios productos en determinar cuál de ellos va a ser la actividad principal de la empresa, teniendo en cuenta que esta es la que conlleva mayor valor agregado que las de otras actividades desarrolladas, denominadas como secundarias. Según las encuestas aplicadas el 15% de las empresas se dedican únicamente a la actividad principal, es decir a la elaboración de un solo producto, el 78% de estas empresas desarrollan actividades secundarias adicionales y relacionadas con la principal, y finalmente el 7% restante realiza actividades aisladas a la principal; lo cual indica que la tendencia de estas empresas es a enfocar todo su esfuerzo en el producto principal y/o en productos relacionados con éste. A continuación se muestran los resultados:

Gráfico 8. Relación entre la actividad principal y la secundaria



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

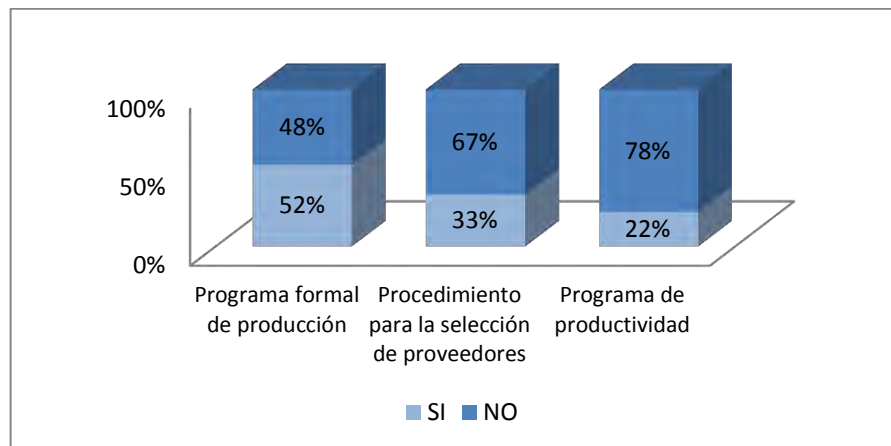
⁹⁷ GESTIÓN DE EMPRESAS. Análisis de procesos de producción. Disponible en <http://gestiondeempresas.org/análisis-procesos-producción/> Consultado: 14 de Diciembre de 2014 11:40 am

⁹⁸ Ver Anexo 2.Tabla 14. Oportunidades y Amenazas (Entorno)

⁹⁹ ANZOLA ROJAS. Op. Cit., Pág. 14

Una vez determinada la actividad a desarrollar en la empresa, y la conformación del portafolio de productos, se definen los programas y procedimientos a los cuales regirse en el área de producción, ya que en estos se delinear los parámetros necesarios acordes a las exigencias del producto que se ofrecerá; para el caso de las pymes del sector Industrial manufacturero, a continuación se puede observar algunos de estos componentes que hacen parte de su proceso de planeación de la producción:

Gráfico 9. Componentes de la planeación en el proceso de producción



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Como se puede observar, de las empresas encuestadas el 52% llevan a cabo un programa de producción formalmente constituido. Algunas de las ventajas de realizar un programa de producción son: determinar la cantidad total de producto a fabricar, entregar los pedidos en las fechas estipuladas, calcular las necesidades de materia prima, mano de obra, maquinaria y equipo, y demás insumos necesarios, y una mejor utilización de estos recursos, al tiempo en que se pueden disminuir los costos de fabricación.

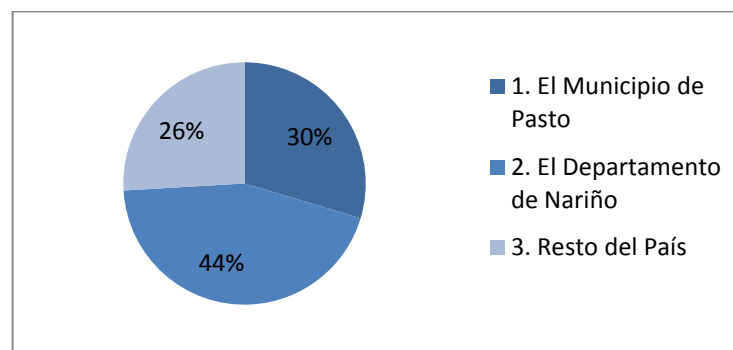
De igual forma, el 48% de estas empresas realizan un proceso de producción sin la adecuada planeación, lo cual los lleva afrontar problemas como: sobrecargar o los medios de producción o no aprovechar la totalidad de la capacidad instalada; es decir que no hay eficiencia en el proceso y por tanto se incrementarán los costos de producción.

En cuanto al procedimiento para la selección de proveedores el 67% de las empresas encuestadas no cuentan con un proceso formal de selección y tan solo el 33% lo contemplan dentro del proceso productivo, teniendo en cuenta que la materia prima y los insumos adquiridos para la producción determinan en gran medida la oportunidad y calidad con que se fabrique el producto, de ahí la

importancia de que exista un plan para la selección de los mismos, sin embargo las compras de materias primas y demás insumos en su mayoría se llevan a cabo de manera informal, puesto que no hay claridad acerca de los requisitos exigidos por estas empresas al momento de realizar este tipo de contrataciones.

El procedimiento para selección de proveedores comprende la localización geográfica de los mismos como un factor determinante de los costos, tiempos de entrega y los posibles contratiempos que puedan suceder durante el traslado de los insumos hasta el punto de producción de la empresa. En cuanto a la localización de los proveedores de materias primas utilizadas por las pymes objeto de estudio, provienen principalmente en un 44%, del Departamento de Nariño, el 30% del Municipio de Pasto y el 26% proceden del resto del país, según se indica en el siguiente gráfico:

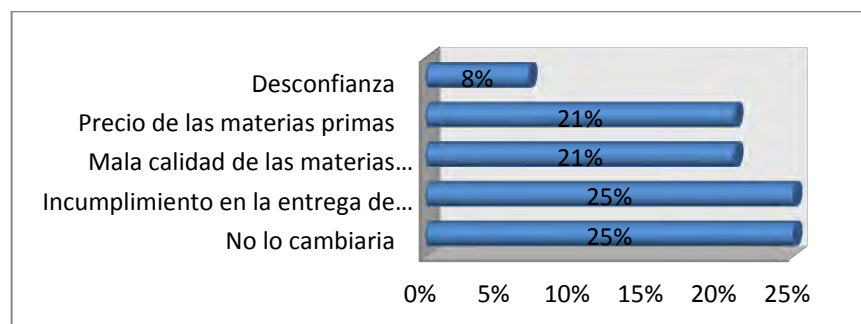
Gráfico 10. Localización del proveedor principal de materias primas



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Al igual que la localización de los proveedores de materias primas, existen otros factores que son determinantes tanto en la selección de los mismos, así como en la decisión de las empresas de cambiarlos, a continuación se presentan las razones principales por las cuales se cambiaría de proveedor:

Gráfico 11. Razones para cambiar de proveedor



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Es de resaltar que el 75% de los empresarios estarían dispuestos a cambiar de proveedor por las siguientes razones: si existiera incumplimiento en la entrega de las materias primas, la mala calidad de las materias primas, el precio de las mismas y la desconfianza; tan solo el 25% de las pymes objeto de estudio no estarían dispuestos a cambiar de proveedor. Lo anterior indica que el mayor enfoque de estas empresas se encuentra en el cumplimiento en los tiempos de entrega de los pedidos que realizan sus clientes.

Estas falencias en el proceso de aprovisionamiento, implica que la empresa muchas veces afecte sus actividades de producción y sobre todo la confianza de los clientes, debido a los retrasos en la entrega de los productos contratados e incluso reduciendo la calidad de los mismos; situación que repercute en la decisión y capacidad de estas empresas para acceder a licitaciones hechas por otras empresas del sector público o privado.

En lo referente al programa de productividad¹⁰⁰, hay un gran rezago teniendo en cuenta que solo lo desarrollan el 22%, y el 78% de estas empresas no contemplan dentro de su proceso de producción, el cual es un gran parámetro cuando se trata de la obtención de productos en términos de calidad, además de ser un instrumento que permite la mejora continua del proceso, en aspectos como la racionalización producción, la optimización inventarios, el análisis del producto y la optimización del proceso de compra de materias primas e insumos. El objetivo principal de este plan es lograr una mayor producción en un menor tiempo, es decir que existan mejores niveles de eficiencia en el manejo de los recursos en las operaciones de la empresa, de ahí la importancia que existan métodos para evaluar el proceso de producción.

De igual forma, el manejo y distribución de los materiales como parte del proceso de organización de es un factor determinante de los tiempos que se emplean en cada etapa de producción, buscando la mayor eficiencia y productividad posible, como lo afirma Andrés Mauricio Rojas, Director General de Acopi Nariño “la gestión de los recursos es importante, teniendo en cuenta que todo proceso lleva un tiempo en el desarrollo desde que llegan los materiales hasta que se entrega el producto”¹⁰¹; de ahí la importancia de que exista una estructura preestablecida en las empresas que permita llevar a cabo un flujo de dichos materiales dentro de las mismas.

¹⁰⁰ Ver Gráfico 10. Elementos de Planeación de Producción

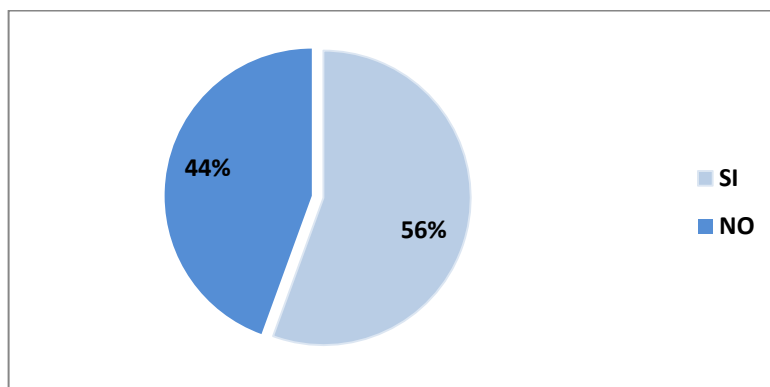
¹⁰¹ Entrevista Andrés Mauricio Rojas, Director General de Acopi Nariño, 24 de octubre de 2014.

El movimiento y almacenamiento de materias primas, insumos, productos en proceso y terminados que se llevan a cabo en las empresas encuestadas, cuentan con una organización determinada, para el caso, el 56% de las empresas encuestadas si cuentan con una distribución preestablecida del material de producción y el 44% no lo contemplan dentro del proceso de producción. Ver gráfico 13.

Algunos factores que influyen en dicha distribución, son el tipo de materiales que se compran, la distribución del lugar de trabajo, el tipo de producto que se fabrica y la gestión del manejo de inventarios que determine, como lo afirma Andrés Mauricio Rojas Director General de Acopi Nariño¹⁰².

Sin embargo puede observarse que también existe un porcentaje representativo de empresas, que realizan este proceso conforme llega el material y donde haya lugar para ubicarlo, sin contar con una distribución preestablecida y que se adecue al proceso de producción y a las necesidades propias de mantenimiento del material; al igual que evidencia las falencias existentes en cuanto a la gestión de la producción de estas empresas, puesto que esta, “ordena el flujo de todos los materiales en la fábrica y determina cuándo hay que fabricar y en qué cantidades¹⁰³”.

Gráfico 12. Distribución preestablecida del material de producción



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

De igual forma, cabe resaltar la importancia de la función tecnología en el desarrollo de la producción, en este caso el que el 44% considera que tiene con adecuada tecnología, al entenderla como una fortaleza, sin embargo la dificultad radica en que el análisis lo realizan solo teniendo en cuenta su caso particular, y

¹⁰² Ibíd.

¹⁰³ ibíd.

no las condiciones del medio o sector, y por su parte el 56% la entienden como una debilidad, lo cual indica que su concepción tiene una perspectiva global y crítica¹⁰⁴.

Además otro aspecto importante en el proceso de producción es el tiempo que tarda la empresa en fabricar un producto, puesto que a partir de esto se puede determinar la capacidad de producción así, como la de atender su demanda. De acuerdo con la anterior existe la necesidad de que las empresas tengan una estrategia de planeación de la producción, para asegurarse que hay suficiente capacidad para satisfacer el pronóstico de demanda y determinar el mejor plan para satisfacerla, y específicamente las necesidades de los clientes.

En cuanto a la etapa del control de la producción, es la que permite registrar los detalles de los lotes de producción, de los pedidos, así como el tiempo de fabricación de un producto. Los estándares en los tiempos de producción, son “la base para calcular la producción por ciclo, hora, o turno de alguna máquina o una persona, según lo que se desee analizar”¹⁰⁵. En el 67% de las empresas consultadas afirman tener estándares en los tiempos de la producción, lo cual quiere decir que conocen el tiempo que utilizan en la elaboración del producto y el otro 33% no tiene estandarizado el tiempo en la producción, es decir que no conocen el tiempo empleado¹⁰⁶, lo cual podría considerarse como una fortaleza al momento de implementar procesos de programación de la producción o mejoramiento en el mismo.

Los instrumentos de análisis de la producción se consideran como métodos de control los cuales permiten coordinar todos los elementos del proceso de producción y se aplica de acuerdo con el tipo de proceso de cada empresa. De las empresas de este sector el 70% no cuentan con estos instrumentos, y tan solo el 30% de ellas si utilizan estos instrumentos de análisis¹⁰⁷, puesto que les permiten ejercer control de las especificaciones del producto, o del cumplimiento la normatividad del proceso.

¹⁰⁴Ver Anexo 2.Tabla 14. Fortalezas y debilidades (Empresa)

¹⁰⁵GESTIÓN 2 STI. El tiempo estándar. Disponible en: <https://sites.google.com/site/gestion2osti/tema-8/2/>
Consultado: 27 de octubre de 2014 Hora: 5:23 p.m.

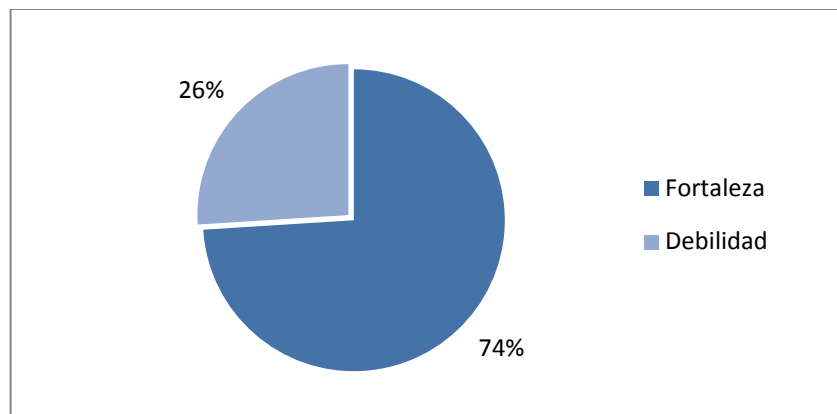
¹⁰⁶ Ver Anexo 2.Tabla 24. Estándares de tiempo en la producción

¹⁰⁷ Ver Anexo 2.Tabla 23. instrumentos de análisis de producción

4.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El manejo de personal su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son aspectos destacados en la gestión del talento humano¹⁰⁸. El 74% de las pymes consideran el capital humano como una fortaleza y tan solo el 26% lo consideran una debilidad¹⁰⁹.

Gráfico 13. Valoración del Capital humano en las empresas



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

El área de talento humano es identificada tan solo por el 15% de las empresas representando el porcentaje más bajo en comparación a las otras áreas de la Pyme, frente a este resultado se puede mencionar que en el sector se ha restado importancia al valor de las personas en la organización, hecho que puede tener como consecuencia la generación de resistencia al cambio.

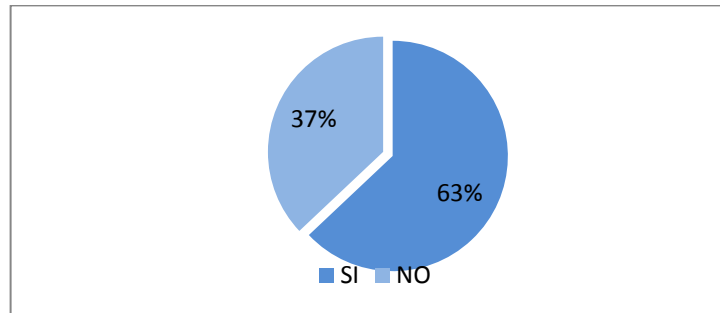
En la gestión del talento humano, la existencia de Manuales Administrativos representan un soporte para la organización y comunicación¹¹⁰, en este ítem se identificó que el 63% de los empleados de las pymes conocen de manera formal sus funciones y el porcentaje restante no lo hacen, siendo el 63% una cifra representativa, el conocimiento de las funciones se puede traducir en motivación para el empleado y en direccionamiento según los objetivos de la empresa y por su puesto en la consecución de las metas de la gestión.

¹⁰⁸ KAST. Op. Cit., Pág. 207

¹⁰⁹ Ver Anexo 2. Tabla 27. Vinculación de Personal

¹¹⁰ Ver Anexo 2. Tabla 26. Conocimiento de los empleados de las funciones y responsabilidades de su cargo formalmente.

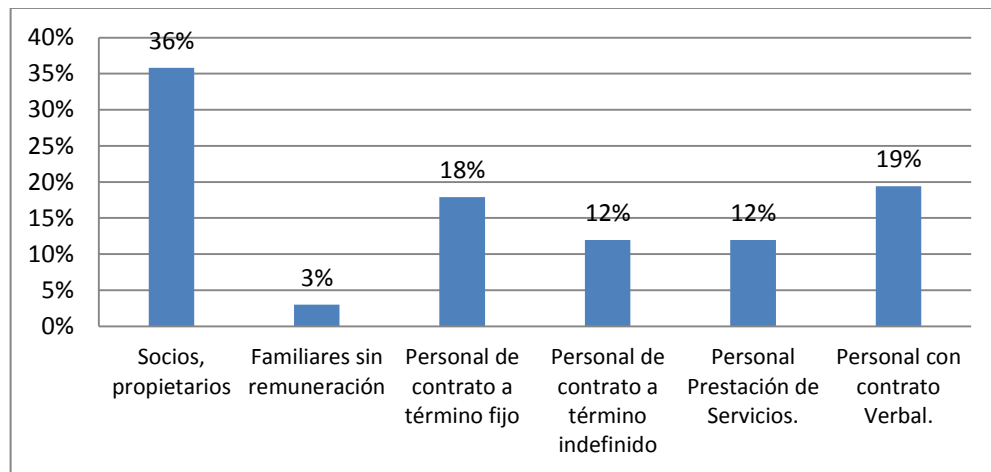
Gráfico 14. Conocimiento formal de las funciones



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

En cuanto a la forma de vinculación en las pymes el más representativo con un 89% lo constituye el de socio o propietario siendo esta una de las características más notables en el sector pymes, seguido de personal con contrato verbal con un 48%, personal de contrato a término fijo 44%, personal de contrato a término indefinido y de prestación de servicios con un 30% y un 7% familiares de remuneración. El 85% de las Pymes no tienen definidos protocolos de sucesión y control familiar dentro de sus empresas y tan solo el 15% si los definen, como herramienta para la gestión que permite la continuidad del negocio, mediante la existencia de una estructura que especifique la participación de los miembros de la familia en las actuales y futuras decisiones, y en el control de la empresa.

Gráfico 15. Formas de vinculación del personal



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

En cuanto a la forma de enganche, solo el 9% de las Pymes tiene algún programa de contratación de personal¹¹¹; normalmente las contrataciones se lleva a cabo a

¹¹¹Ver Anexo 2. Tabla 28. Programas de contratación de Personal

través del medio que el propietario de la empresa dispone en el momento de detectar la necesidad del personal, generalmente se trata de amigos, competencia recomendados, entre otros, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación, al indagar sobre el método más común para dar a conocer las vacantes se encontró que un alto porcentaje 44% acude a sus familiares y amigos, y como resultado el 29% de los empresarios tienen familiares vinculados a su empresa y según los encuestados solo el 18% cuentan con un profesional encargado de la selección de personal, esto puede implicar que no se vincule al personal cualificado para que labore en la empresa¹¹². Los empresarios identifican como limitación en este aspecto, los “ineficientes procesos de contratación de los trabajadores”¹¹³.

El número de empleados que conforman las pymes generalmente no excede a las 45 personas, entre quienes se encuentran los familiares desempeñando actividades de producción y venta principalmente, así como aquellas actividades que se consideran por parte del dueño como las más importantes y de cuidados especial. En cuanto al reclutamiento de personal interno el 50% de los encuestados respondió que la fuente más utilizada a la hora de reclutar personal es el ascenso, es decir que tiene primero en cuenta a los colaboradores de la organización a quienes ya conocen y a ellos les sería más fácil relacionarse con un nuevo cargo dentro de la organización. El 31 % contestó que los planes de profesionalización de personal son la segunda opción utilizada en caso de ser necesario continuar con los colaboradores antiguos en la organización, y el 19% respondió que se utiliza la transferencia de personal en caso de cubrir una vacante. Teniendo en cuenta que no recurren a los programas de desarrollo¹¹⁴.

Un gran problema de la Pyme es la falta del personal calificado que realice sus labores, normalmente se cuenta gente sin experiencia en el área, que aprende su labor una vez que comienza a trabajar¹¹⁵, la empresaria del sector textiles¹¹⁶ afirma tal comentario cuando menciona que “*nuestras falencias son de mano de obra*”¹¹⁷. De manera complementaria el 70% de las empresas planifican las actividades de formación y capacitación para sus empleados¹¹⁸, sin embargo al

¹¹² ALBORNOZ, Stefanía. GALEANO, Carolina. Monografía pymes sector industrial manufacturero, Estrategias orientadas a prevenir la disolución de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero de Pasto. Universidad de Nariño, 2013. Pág 105.

¹¹³ RED ORMET. Op. Cit., Pág. 37

¹¹⁴ PYMES FUTURO. Dinámica de las Pymes. Disponible: <http://www.pymesfuturo.com/Pymes.htm>. Consultado el 24 de Enero del 2015 7:20 pm

¹¹⁵ ANZOLA ROJAS. Op. Cit. Pág.21

¹¹⁶ Conversatorio con Patricia Cuarán, representante del gremio de textiles 11 de Septiembre del 2013

¹¹⁷ Conversatorio con Patricia Cuarán, representante del gremio de textiles 11 de Septiembre del 2013

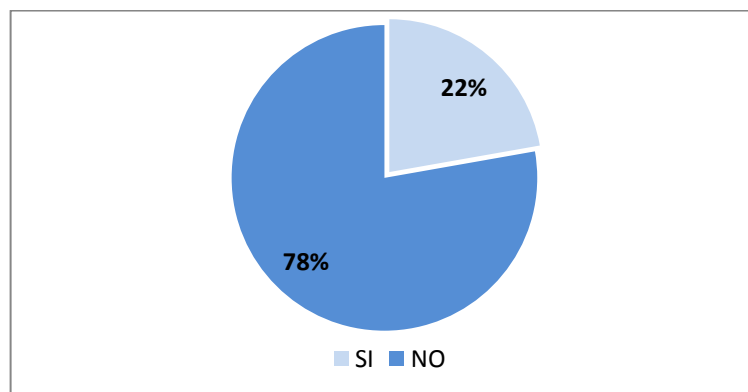
¹¹⁸ ALBORNOZ. y GALEANO. Op. Cit., Pág. 105

consultar la participación de la gerencia en la capacitación solo se encontró que el 22% desarrolla y participa activamente de los programas de capacitación¹¹⁹.

Así mismo, el nivel de capacitación de este personal es bajo, debido a su carácter empírico, el desempeño de sus funciones se constituye en una de sus principales limitantes, razón por la cual sus competencias requieren ser mejoradas. Las áreas de mayor interés en cualificación son: Administración, producción, según el tipo de empresa y mercadeo y ventas¹²⁰.

Por otra parte el 44% de las pymes realizan evaluación del desempeño de su personal, mientras que el 56% no lo hacen mediante al cumplimiento de funciones y desempeño esperado, lo que evidencia que más de la mitad de las pymes del sector no toman medidas con el fin de mejorar la gestión en los individuos, planificando y organizando el trabajo, de tal forma que podrán fortalecer sus empresas en el cumplimiento de objetivos y funciones.

Gráfico 16. Participación de la gerencia en programas de capacitación



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

El 78% de las pymes poseen empleados nexos familiares y el 22% no lo hacen, es decir la mayoría de las pymes poseen empleados que tienen nexos familiares entre sí¹²¹. Ahora bien se evidenció que de las pymes que poseen empleados con nexos familiares el 24% de estas posee un procedimiento para la remuneración de los familiares diferente a la de los otros empleados, y el 76% no lo tiene¹²², hecho que da pie a que empresa tenga que sufrir por una mala decisión, ya sea por la

¹¹⁹Ver Anexo 2. Tabla 29. Participación de la gerencia en programas de capacitación

¹²⁰RED ORMET. Op. Cit., Pág. 39

¹²¹Ver Anexo 2. Tabla 34. Empleados con nexos familiares

¹²²Ver Anexo 2. Tabla 35. Procedimiento para la remuneración de los familiares diferente a la de los otros empleados

falta de productividad de la persona, desconocimiento del trabajo, excesivo sueldo para lo que realmente desarrolla, etc., en cuanto a la existencia de procedimientos para manejo de conflictos laborales con los miembros de la familia, el 5% de las pymes del sector afirma la existencia de estos, mientras que el 95 % la inexistencia de los mismos.

En la totalidad de las empresas consultadas prima la forma directa verbal y personalizada en que se imparten las instrucciones¹²³, aspectos que favorecen el clima laboral, permiten el desarrollo de formas de dirección y liderazgo más horizontales y sobre todo favorece la consolidación de equipos de trabajo, factor importante en procesos de fortalecimiento competitivo. Además en el 19% de las empresas se utiliza memorandos y 15% internet, entre otros., mediante la comunicación se logra la coordinación de esfuerzos necesarios a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa; a través de la comunicación los empleados manifiestan sus inquietudes, necesidades y quejas con el fin de que sean atendidas por la empresa ya al mismo tiempo se enteran de las necesidades, avances, logros, objetivos, etc., de la misma¹²⁴.

4.4 GESTIÓN EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

La gestión financiera como la de contabilidad son factores eficaces e importantes para el trabajo diario de la toma de decisiones del pequeño empresario, que garantizan el éxito de una empresa en una economía de crecimiento y desarrollo continuo, la primera ligada al capital disponible y la última con los datos ordenados y actualizados.

Respecto a los registros de contabilidad y finanzas se evidencia que el 70% de los empresarios llevan un Balance general¹²⁵, siendo esta la cifra más representativa en comparación a otros estados financieros considerando este como una muestra de lo que posee un negocio, lo que se debe y la inversión de los propietarios en el negocio. Pudiera llegarse a comprar con una fotografía instantánea, la cual muestra la situación financiera del negocio en un momento determinado¹²⁶ La importancia del balance general radica entonces en la posibilidad de conocer la situación actual de esa entidad a nivel financiero y monetario, evitando problemas de tal tipo, aludiendo así que el 70% de los empresarios conocen el estado de su empresa relacionados con los aspectos mencionados. Se presupone de esta forma que el 30% restante de las pymes al no elaborar el balance general están

¹²³Ver Anexo 2. Tabla 30. Comunicación de Instrucciones a empleados

¹²⁴KAST. Op. Cit., P. 225

¹²⁵Ver Anexo 2. Tabla 37. Estados Financieros

¹²⁶DICKSON, Franklyn J. El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas. Diana. México. 1974. Pág. 223

dejando de obtener la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

El Estado de resultados es gestionado por un 67% de los empresarios y se constituye como el resumen de las operaciones de un negocio por un periodo determinado.

Solo el 33% de los empresarios gozan de las propiedades de la información que provee el estado de costos que básicamente muestra la integración y cuantificación de la materia prima, mano de obra y gastos indirectos que nos ayuda a valorar la producción terminada y transformada para conocer el costo de su fabricación¹²⁷. En este orden más me la mitad de los empresarios no gestionan formalmente los costos de sus empresas.

El flujo de caja es llevado por el 26% de las pymes, este calcula las inversiones necesarias y los beneficios que entrega un proyecto a lo largo de su vida proyectada sin tener en cuenta las restricciones de capital de los inversionistas (financiaciones)¹²⁸, así tan solo el 26% de la gestión de los empresarios tiene detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que presentan sus empresas y la liquidez de estas.

El presupuesto se lleva en 26% de las pymes, un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios¹²⁹. Así en otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente planear lo que se quiere hacer en el futuro y expresarlo en dinero.

Inexistencia de informe de cartera por vencimientos, hecho lamentable puesto que estar pendientes de los vencimientos y los días de mora la cartera, es una tarea muy importante para la empresa si quiere hacer una eficiente administración de su cartera¹³⁰, siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo que

¹²⁷ CUEVAS, F. Contabilidad de Costos. Pearson Educación de Colombia. Segunda edición. Bogotá .2001. Pág. 43

¹²⁸ SARMIENTO, Julio A. Profesor, investigador Departamento de Administración Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/EvalProy.pdf>
Consultado: 16 de Enero de 2015 4:21 pm

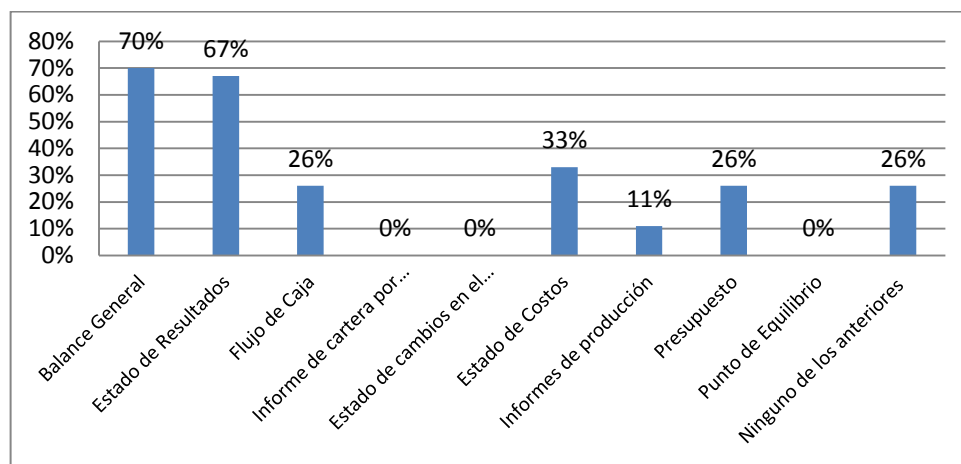
¹²⁹ EMPRENDEPYME. Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>
Consultado: 21 de Enero de 2015 6:14 pm

¹³⁰ GERENCIAR. Vencimientos de cartera. Disponible en: <http://www.gerencie.com/alertar-en-excel-el-vencimiento-de-la-cartera.html> Consultado el 27 de Enero del 2015 8:10 pm

un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito, al tener esta información clara es posible determinar si es conveniente continuar autorizando créditos porque de lo contrario si la cartera continúa creciendo sin ningún control esto puede acabar con la empresa, así lo menciona Andrés Mauricio Rojas, Director General en ACOPI Nariño: esta es una de las causas internas de cierre “cartera”¹³¹.

El punto de equilibrio es un indicador que se obtiene en el 26% de las pymes y aunque es un análisis de tipo contable su utilidad permite al administrador, gestionar ahorros en el proceso productivo, mejorar la negociación con los proveedores o la gestión de precios, a fin de incrementar las utilidades.

Gráfico 17. Estados financieros que lleva la empresa



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

El 26% de las pymes no lleva ninguno de los Estados financieros mencionados, por otra parte la inexistencia de informe de cartera por vencimientos, estado de cambios en el patrimonio y punto de equilibrio, puede incrementar el porcentaje de empresas que no llevan ningún Estado financiero. La frecuencia del análisis financiero en las pymes principalmente en un 48% mensual, anual 15% y un 11% semestral¹³², esto de las empresas que si lo realizan.

Los diferentes tipos de análisis no son excluyentes entres si ninguno no se puede considerar exhaustivo o perfecto, pues toda la información contable y financiera está sujeta a un estudio más completo o adicional, sin embargo tan solo el 26% de

¹³¹ Entrevista con Andrés Mauricio Rojas, Director General en ACOPI Nariño, 12 de Diciembre de 2014

¹³² Ver Anexo 2. Tabla 38. Frecuencia de análisis de la situación financiera

las pymes poseen instrumentos de análisis financiero y el 74% no los posee¹³³, al analizar la información contable y financiera (de preferencia en conjunto) se puede medir el progreso de la empresa, conocer la capacidad de endeudamiento, las fortalezas y debilidades financieras, saber si la gestión administrativa va bien encaminada, si los planes de costos están bien estructurados o necesitan cambios, y si es necesario hacer un aumento del capital de la empresa. Además, permite a la administración medir el progreso de las estrategias financieras implementadas y facilitar el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

El 33% de las pymes usan la información contable y financiera para la definición de los niveles de producción, el 30% para la definición de precios e inversión, el 26% para definir niveles de endeudamiento, el 4% lo usa con otros propósitos diferente y el 19% simplemente no toma decisiones frente al análisis financiero que realiza la empresa¹³⁴, dejando de lado las ventajas que conlleva realizar este ejercicio; adicional a esto, el 67% de las pymes tienen al día la información contable- financiera de su empresa y el 33% no la tiene al día representando aproximadamente la tercera parte de las pymes del sector. El 81% de las pymes concede crédito a sus clientes y el 19% no lo hace¹³⁵.

En cuanto al apalancamiento financiero el 44% de las pymes han solicitado créditos bancarios¹³⁶, al 18% esta solicitud les ha sido negada, todas por falta de garantías¹³⁷. Por otra parte el acceso a créditos es considerado como una oportunidad en un 63% por parte de los empresarios, y el porcentaje restante del 37%¹³⁸.

El empresario del sector de Artes gráficas menciona que “las tasas de interés bancario son muy altas y su impacto es alto, bueno hacemos presupuestos aquí tenemos una fortaleza porque manejamos una contabilidad, el tema de costos sabemos cuáles son nuestros costos y gastos, nuestro margen de rentabilidad, pero la debilidad es el tema de financiación y su impacto es muy alto pero la posible solución vendría por parte del Estado porque por ejemplo yo soy auditor de algunas empresas que el Estado ayuda porque hacen parte del sector rural y mi empresa está muy por encima en cuanto a organización tiene que ver respecto de esas empresas pero yo no cuento con los recursos con los cuales cuentan esas empresas porque no estoy en el sector rural, no pertenezco al sector vulnerable

¹³³Ver Anexo 2. Tabla 39. Instrumentos de análisis financiero

¹³⁴Ver Anexo 2. Tabla 40. Decisiones con base al Análisis Financiero

¹³⁵Ver Anexo 2. Tabla 42. Concesión de crédito a sus clientes

¹³⁶Ver Anexo 2. Tabla 44. Solicitud de créditos en los dos últimos años

¹³⁷ALBORNOZ. y GALEANO. Op. Cit., Pág.83

¹³⁸Ver Anexo 2. Tabla 14. Oportunidades y amenazas (Entorno)

entonces sé que el gobierno tiene unos mecanismos por ejemplo lo de Impulsa, el gobierno tiene unos programas, se hacen unas convocatorias está en nosotros consultar”.

Sin embargo la mayoría de las empresas tienen dificultad constante en la contratación de apoyos y sobre todo de especialistas en operación y administración financiera debido a los fondos limitados.

Los motivos para solicitar créditos bancarios, está un 60% de los consultados, el disponer de disponer de capital de trabajo; situación que implicaría que los excedentes económicos que generan la actividades no se están reinvertiendo o garantizando el normal funcionamiento de los negocios y, por el contrario, podrían estar siendo utilizados por parte de administradores-propietarios, otro motivo de solicitud es para Infraestructura 15% que hace referencia a las mejoras que se desea realizar en la empresa, ampliación, entre otros este factor muestra el interés del empresario por ampliar su negocio, otro ítem es la modernización empresarial con el 35%¹³⁹.

Adicionalmente José Erazo representante del sector textiles deja notar en su entrevista que los contadores que han contratado, no se adaptan a la dinámica empresarial, destacando la necesidad de mejorar y precisar las competencias profesionales para este tipo de negocios.

4.5 GESTIÓN EN MERCADEO Y VENTAS

La gestión de mercadeo es una filosofía de la organización al servicio al cliente para satisfacer sus necesidades y lograr los objetivos de la empresa¹⁴⁰. Se realiza con el objetivo de obtener beneficios mediante los procesos de planeación, organización, dirección y control, a través de la satisfacción de las necesidades de un segmento del mercado, el cual ha sido investigado previamente para ejecutar los programas destinados a producir intercambios y negociaciones de los bienes o servicios que se generan en una empresa¹⁴¹.

El 30% de las empresas consultadas identifican el área mercadeo dentro de su estructura organizacional¹⁴², lo cual indica que la mayoría de estas empresas no

¹³⁹ ALBORNOZ. y GALEANO. Op. Cit., Pág.83

¹⁴⁰ EL MERCADEO. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-mercadeo/>. Consultado: 18 de Enero de 2015 5:17 pm

¹⁴¹ *Ibíd.*

¹⁴² Ver Gráfico 2. Áreas de la empresa

tienen un área de mercadeo formalmente constituida, y por ende el mercadeo de sus productos lo realizan a partir de su perspectiva del negocio, sin contar con una plena identificación de las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes con relación a productos de la empresa, además de no poseer unas funciones definidas, ni el tipo de trabajo a realizar, ni una carga laboral asignada de acuerdo al nivel jerárquico determinado dentro de la empresa.

A partir del área de mercadeo se idean acciones para llegar a los mercados, el análisis para comprenderlos, y las estrategias para generar la demanda esperada de los productos, para lo cual las empresas necesitan conocer y estudiar el mercado en el cual incursionan, de acuerdo con el Director del Departamento de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Pasto: *“Un factor importante es el conocimiento del mercado y ante todo de la competencia puesto que así conocerán la estructura, el proceso de producción y el mercado preestablecido que tienen todas las empresas de este sector”*¹⁴³, sin embargo pese a su importancia es una de las grandes deficiencias en las empresas del sector industrial manufacturero de Pasto.

Las Pymes del sector industrial manufacturero de Pasto, tanto solo el 11% llevan a cabo estudios de mercado que les permitan obtener la información necesaria para la toma de decisiones, el 89% restante no realizan este tipo de estudios, situación que reduce las oportunidades de venta de la empresa¹⁴⁴.

De igual forma, una herramienta que utilizan las empresas para estudiar las variables del mercado sobre las cuales tienen mayor control, es la mezcla de marketing, o las cuatro “P”: Producto, Plaza, Promoción y Precio, puesto que les permite combinar las técnicas del mercadeo en pro del cumplimiento de los objetivos planteados¹⁴⁵.

El *producto*, es uno de los elementos más importantes dado que su estudio comprende dos factores determinantes en el mercado, la calidad y el precio del mismo, las empresas consultadas consideran que sus bienes gozan de buena calidad, y que el precio del producto es una fortaleza¹⁴⁶. De igual forma, el 70% de este tipo de empresarios piensan que poseen amplia gama de productos para

¹⁴³ Entrevista con Fabio Gabriel Cárdenas Bustos, Director Departamento de Cámara de Comercio 11 de Diciembre de 2014

¹⁴⁴ Ver Anexo 2. Tabla 44. Estudios de Mercado

¹⁴⁵ MERCADEO ESTRATÉGICO. Mezcla de Mercadeo. Disponible en:

<https://jrsmarketingcommunications.wordpress.com/2012/10/24/la-mezcla-de-mercadeo-las-cuatro-p/>.

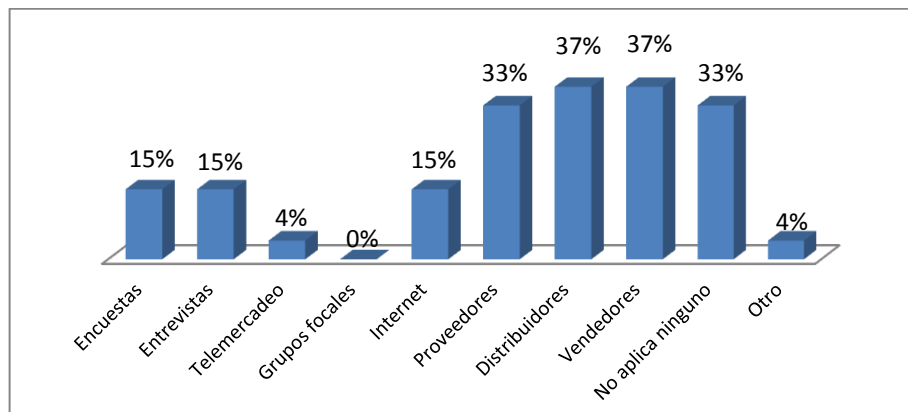
Consultado 08 de Febrero de 2015 Hora: 3:40 p.m.

¹⁴⁶ Ver Anexo 2 Tabla 14. Fortalezas y debilidades

ofrecer al mercado, y el 63% creen que los productos que ofrecen son novedosos; sin embargo frente a esto, todo indica que su apreciación es subjetiva teniendo en cuenta que no existen parámetros de evaluación, ni de comparación formalmente establecidos en las empresas, como se observó con los estudios de mercado que en su mayoría no lo realizan¹⁴⁷.

Como se puede observar en la gráfica, son varios los instrumentos que el empresario utiliza para conocer las necesidades de sus clientes, entre las que se destacan: los proveedores, distribuidores y vendedores, lo cual toma sentido, dado que la actividad que desarrollan se concentra más en las relaciones con estos grupos de interés, al tratarse de un contacto más directo, sin embargo estos medios no pueden ser los más adecuados y efectivos para conocer las necesidades de sus clientes, ya que su determinación se basó en la perspectiva que el administrador tiene del negocio y lo que consideró mas conveniente, es fruto de comunicaciones de tipo informal.

Gráfico 18. Medios para conocer las necesidades de los clientes



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Para las Pymes objeto de estudio, el 59% de ellas aplican estas estrategias para generar valor agregado y el 41%, no aplican ninguna estrategia de este tipo, es decir que gran parte de ellas no tienen su enfoque en la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta que los principales medios que utilizan para conocer las necesidades de ellos, son los proveedores, distribuidores y vendedores¹⁴⁸, y por tanto la información con la que parten para el diseño y producción de bienes, no se basa en la recibida directamente de los clientes, hecho que valida esta

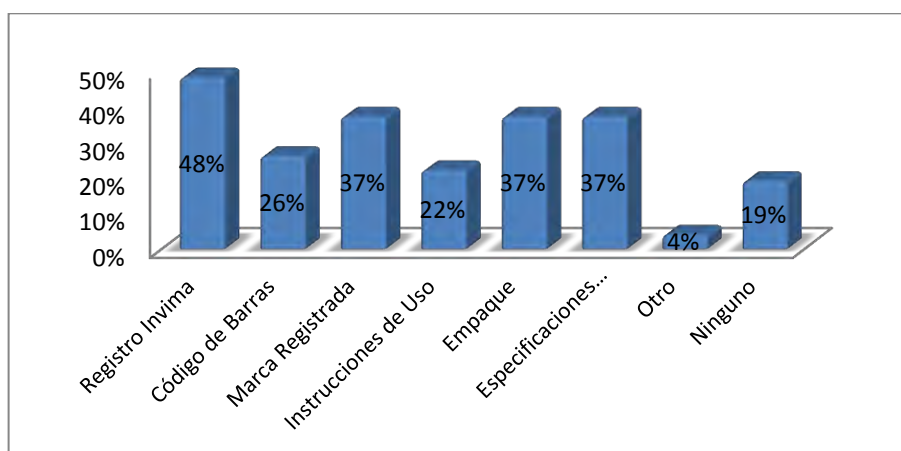
¹⁴⁷ Ver Anexo 2 Tabla 45. Estudios de Mercado

¹⁴⁸ Ver Gráfico 21. Medios para conocer las necesidades de los clientes

información, y conlleva a que no exista un enfoque de generación de valor agregado en los productos que ofrecen en el mercado¹⁴⁹.

La gestión del diseño del producto, es otro factor importante para la competitividad de las empresas, y en las Pymes objeto de estudio, se destaca que no hay plena identificación de los productos que se ofrecen en el mercado, los cuales juegan un papel determinante frente a la competencia, teniendo en cuenta que pueden ser reemplazados por otros que si cumplan con estos requerimientos en el mercado. El 48% de las empresas cuentan con Registro Invima teniendo en cuenta que es el requisito sanitario para poder comercializar sus productos, la marca registrada, las especificaciones técnicas y el empaque, son elementos que le aportan valor agregado al producto, que hacen parte de la caracterización del mismo y que sin embargo las empresas no los adoptan. El 19% no aplica ninguno de estos elementos, lo cual indica que en proporción a la competencia existente en el mercado se encuentra en una condición de desventaja, puesto que no conocen con certeza las tendencias de consumo de sus clientes. Un mayor detalle puede apreciarse en la siguiente gráfica.

Gráfico 19. Elementos de identificación del producto



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Conforme a esto se puede deducir que el empaque permite en gran medida que se logre la venta de los productos, para el caso el 37% de las empresas manifiestan que este elemento hace parte de sus productos, no obstante eso no quiere decir que sea el adecuado o que cumpla ciertas especificaciones de calidad, que les permita ser más competitivo en el mercado, lo que lo corrobora Janet Córdoba, Directora del Departamento De Comercio y Relaciones Internacionales de la Cámara De Comercio de Pasto “*Los Empaques son muy*

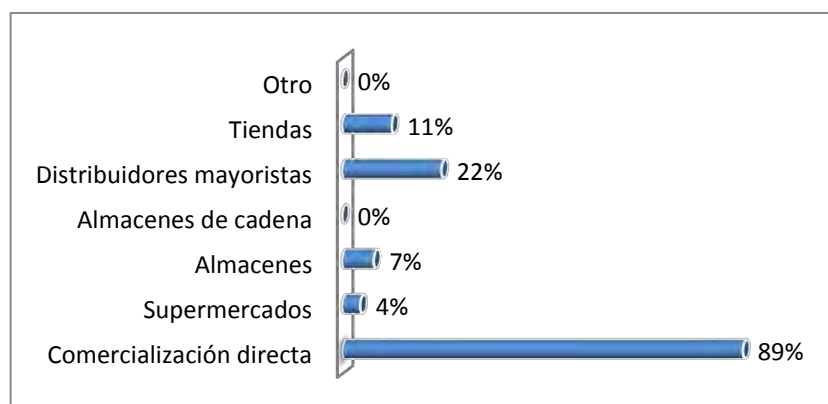
¹⁴⁹ Ver Anexo 2.Tabla 64. Estrategias que aportan valor agregado al producto

*elementales, hace falta mucho en cuanto al componente que le agrega el mercadeo, y no permiten que los productos sean competitivos*¹⁵⁰.

El análisis de la Plaza, se basa principalmente en el proceso de distribución cuyo objetivo es la elección de los medios o las rutas a través de los cuales se van a trasladar los productos desde el punto de fábrica hasta llegar al lugar donde puedan ser adquiridos por los clientes, denominados canales de distribución, los cuales pueden ser diferentes de acuerdo al tipo de producto ya sea industrial o de consumo. Las Pequeñas y Medianas empresas objeto de estudio los consideran como una fortaleza el 63% y como una debilidad el 37%¹⁵¹.

Como puede observarse para el 89% de estas empresas su principal canal de distribución es la comercialización directa, el 22% utilizan la distribución a través de mayoristas, el 11% en tiendas, el 7% y 4% en almacenes y supermercados respectivamente. De esto se puede deducir que las Pymes de este sector se inclinan hacia la producción y venta de sus productos, y como se pudo observar al no realizar estudios mercados, les es imposible conocer cuál es la estrategia más conveniente de comercialización. La estrategia directa implica un mayor enfoque a la atención al cliente, y a su vez presiona a las empresas a ser flexibles frente al cambio en las necesidades de los clientes, no obstante esta estrategia también implica una mayor aplicación de recursos, puesto que su estructura se basa en la existencia de un equipo de vendedores, adecuadas instalaciones, y una mayor inversión en promoción y publicidad.

Gráfico 20. Canales de distribución del producto



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

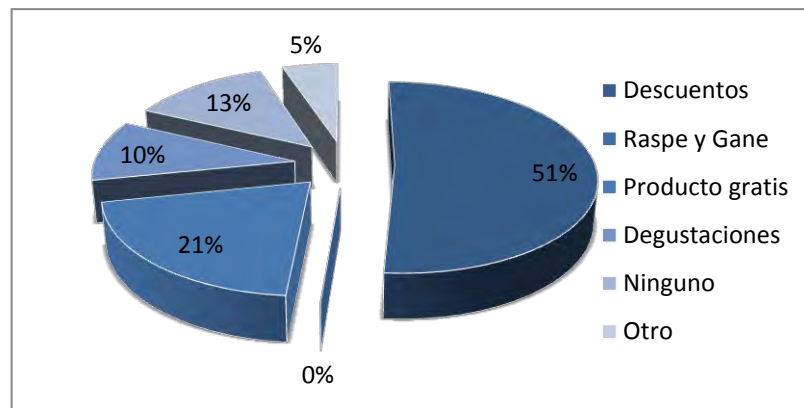
¹⁵⁰ Entrevista con Lucy Janeth Córdoba Salas, Directora Departamento de Cámara de Comercio 12 de Diciembre de 2014

¹⁵¹ Ver Anexo 2.Tabla 14. Fortalezas y Debilidades

Otro aspecto importante dentro del análisis de plaza es la ubicación geográfica ya que es una de las decisiones que parten del estudio de mercado, que para el caso el 56% consideran que es una fortaleza y el 44% una debilidad, sin embargo su determinación no parte de un estudio previo del mercado, sino que se base en la perspectiva que el gerente tiene del negocio, lo cual le da el carácter subjetivo a esta evaluación. De igual forma, un factor asociado es el punto de venta, dado que una acertada decisión en cuanto a su ubicación, nace de conocer el territorio de su mercado, y por tanto puede ayudar a las empresas a mejorar sus ventas y conseguir una mayor rentabilidad.

Las estrategias de promoción aplicadas por la Pymes del Sector Industrial Manufacturero son principalmente los Descuentos con un 51%, los productos gratis en un 21%, siendo estas dos las más representativas; puesto que las degustaciones, corresponden a tan solo el 10%. Sin embargo el 5% de estas empresas aplican otro tipo de estrategias, y el 13% no aplica ninguna de ellas. Este análisis indica que este tipo de empresas aplican la Promoción más frecuentemente a través de descuentos, lo cual quiere decir que por mucho tiempo no percibirán el beneficio que se otorga al cliente, puesto que tienden a sacrificar siempre el Precio o sus ingresos por ventas, ya sea para hacer frente a las estrategias implementadas por la Competencia, o cuando buscan una respuesta inmediata de sus clientes, al igual cuando quieren lograr un aumento rápido de sus ventas, sacrificando costos y en si las utilidades; lo anterior con el objetivo precipitado de hacer crecer su negocio.

Gráfico 21. Estrategias de Promoción



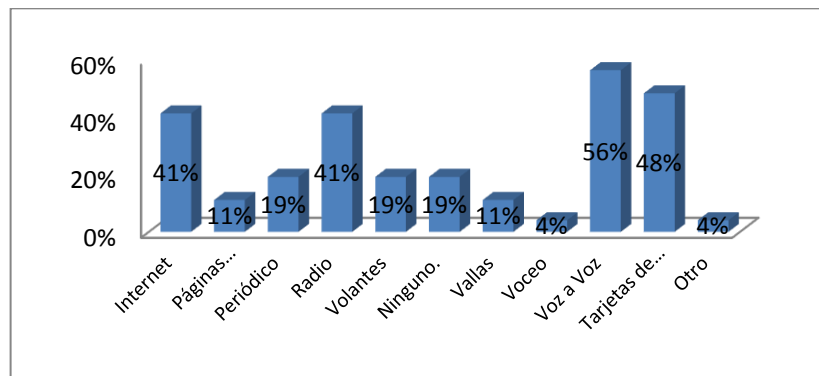
Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Muchas de estas formas de aplicar promoción son consideradas por este tipo de empresas como estrategias de fidelización de clientes, las cuales las califican como una fortaleza el 48% de ellas.

De manera complementaria, la publicidad es una herramienta que busca promover el conocimiento y venta de los productos, así como la construcción de una imagen de la empresa, lo cual puede entenderse como posicionamiento de marca hecho que se considera como una fortaleza en un 52% de estas empresas.

De igual forma el empresario Pyme para dar a conocer la información acerca de sus productos tiene que utilizar unos canales o conductos, los cuales se conocen como medios publicitarios¹⁵², para este caso se destacan aquellos medios que implican una menor inversión, lo cual se ve reflejado en que este tipo de empresas no establecen dentro de su planeación financiera un presupuesto exclusivo para invertir en publicidad y promoción, constatado en que tan solo el 33% de estas empresas lo manejan¹⁵³. Los medios Publicitarios utilizados por la Pymes de este sector se pueden observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 22. Medios Publicitarios



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

El principal medio publicitario utilizado es el voz a voz correspondiente a un 56%, las tarjetas de presentación un 48%, la radio y la Internet un 41% respectivamente. Conforme a esto es importante resaltar que para realizar que la publicidad través de Internet es necesario que los empresarios se capaciten dado que es un medio utilizado muy incipientemente y de la cual pueden obtener mejores resultados, teniendo el grado de difusión que tiene, lo que lo corrobora la Dra. Lucy Janeth Córdoba Salas, Directora del Departamento de Relaciones Internacionales de la Cámara de Comercio, cuando afirma: “Las capacitaciones que se brindan son en marketing, en promoción en medios, redes de internet como Publicar” a lo cual agrega “De igual forma, desde cámara comercio existe la oportunidad de hacer la página web para que ellos puedan promocionar sus productos y se los capacita para su uso, sin embargo no lo hacen, pese a la propaganda que se ha hecho con anticipación. Además se debe tener en cuenta que les hace

¹⁵² MARKETING. Distribución. Disponible en:

<https://groups.google.com/forum/#!topic/marketingcolombia/Wdqv5TkZlew> Consultado el 18 de Enero del 2015 11:27 am

¹⁵³ Ver Anexo 2 Tabla 65. Presupuesto para publicidad y promoción

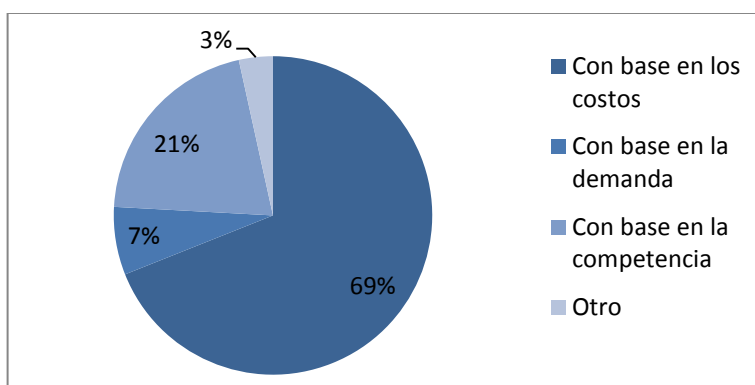
falta mucha tecnología, desde la perspectiva de las Tic's no hay publicidad en redes, y la gente tiene que capacitarse en estos aspectos"¹⁵⁴.

Los canales menos utilizados son los periódicos, volantes, y a los que no utilizan ningún medio con un 19% respectivamente, así como las vallas y páginas amarillas con un 11%, y el voceo y otro tipo de medio publicitario corresponden al 4%.

El otro elemento objeto de análisis en cuanto a la Mezcla de Mercadeo es el Precio, el cual supone el intercambio del algo de valor a cambio del producto entregado. Para las pymes de este sector el precio del producto es considerado como una fortaleza para un 89%¹⁵⁵, lo cual indica que la perspectiva a partir de la cual realizan sus análisis no se basa en un comparativo el del mercado.

De acuerdo con esto los precios no solo deben fijarse teniendo en cuenta solo factores internos, sino que también deben reflejar los objetivos de la empresa en cuanto a su estabilidad y participación en el mercado, así como el margen de ganancia sobre los costos, entre otros; de ahí la importancia de la elección del método adecuado para la fijación del precio. A continuación se observa cuáles son los principales factores que determinan el precio en las pymes del sector industrial manufacturero:

Gráfico 23. Fijación de precios



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

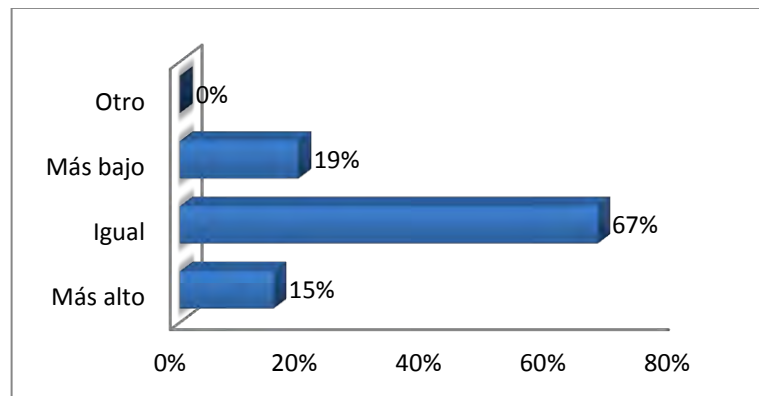
Como se puede observar el principal método utilizado para la fijación del precio es el que se tasa con base en los costos de producción, con un 69%, el segundo método es la fijación con base en los precios existentes en el mercado con un

¹⁵⁴ Entrevista Lucy Janeth Córdoba Salas, Directora del Departamento de Relaciones Internacionales de la Cámara de Comercio

¹⁵⁵ Ver Anexo 2. Tabla 14. Fortalezas y Debilidades (Empresa)

21%, el calculado con base en la demanda solo el 7%, y mediante otro método de fijación únicamente el 3%. Lo anterior dado que el sector industrial manufacturero se dedica a la transformación de materias primas en productos terminados, y los costos, cobran gran importancia en el establecimiento de ventajas competitivas. Sin embargo uno de los métodos más importantes de fijación de precios es el de mercado o competitivo, ya que le permite combinar adecuadamente el de costo y el de mercado y si el empresario desea cubrir sus costos, los factores competitivos pueden ejercer una fuerte influencia en la determinación adecuada del precio, de ahí la importancia de conocer cuál es su posición frente a la competencia más cercana.

Gráfico 24. Relación del precio con la competencia más cercana



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

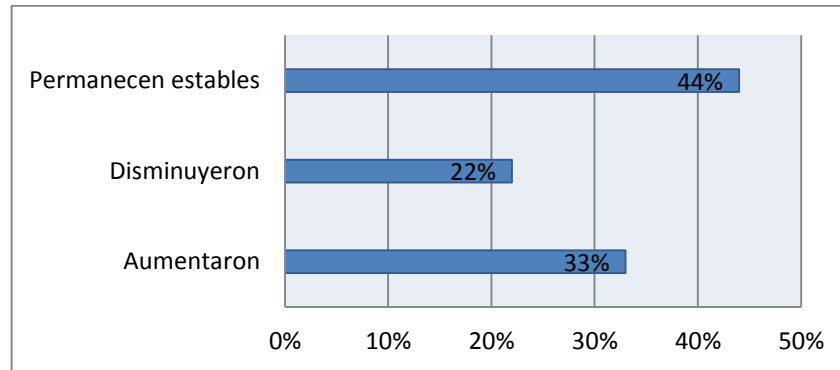
El objetivo de los empresarios al fijar el precio de sus productos es obtener un rendimiento sobre la inversión, razón por la que las empresas deben conocer como se encuentra su precio en relación a los del mercado. El 67% usan precios fijados con base en la competencia, y el 19% recurre a los precios más bajos, y los que utilizan un precio más alto que el de la competencia equivalen a un 15%.

Un análisis conexo a las anteriores variables, es la administración de las ventas en las empresas objeto de estudio, puesto que constituye una de sus funciones básicas al permitirle materializar sus objetivos tanto en dinero como de participación en el mercado. La proyección de reportes e informes de ventas es fundamental dado que les permite tener información consolidada para la toma de decisiones. Las pymes del Sector Industrial Manufacturero realizan reportes estadísticos de ventas en un 77% y no lo realizan un 23%¹⁵⁶. A partir de estos reportes se puede efectuar un análisis del comportamiento de sus ventas con respecto al año anterior, del cual se puede inferir que las ventas permanecieron

¹⁵⁶ Ver Anexo 2. Tabla 62. Reporte estadístico de las ventas

estables en un 44%, disminuyeron para un 22% y aumentaron para un 33% de estos empresarios, como puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 25. Ventas respecto al año anterior

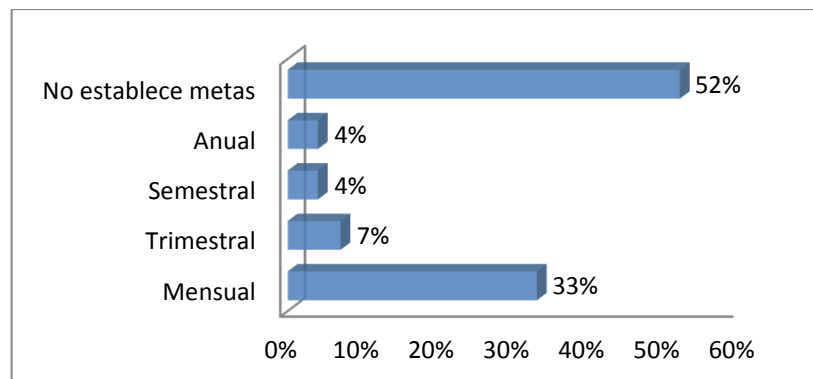


Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Otro factor determinante es el pronóstico y planeación de ventas, puesto que conocer el volumen esperado de las mismas va a influir directamente sobre las áreas de producción, finanzas, mercadeo y talento humano, ante todo en lo relacionado con las fuerzas de ventas de las empresas.

Del pronóstico de ventas van a depender todas las funciones que se desarrollen en las áreas de la empresa, puesto que deben alinear todos sus planes conforme a las metas planteadas, y el cumplimiento de las mismas. En el siguiente gráfico se puede observar la proporción de empresas que establecen metas de ventas y la periodicidad con la que lo realizan:

Gráfico 26. Metas de Ventas

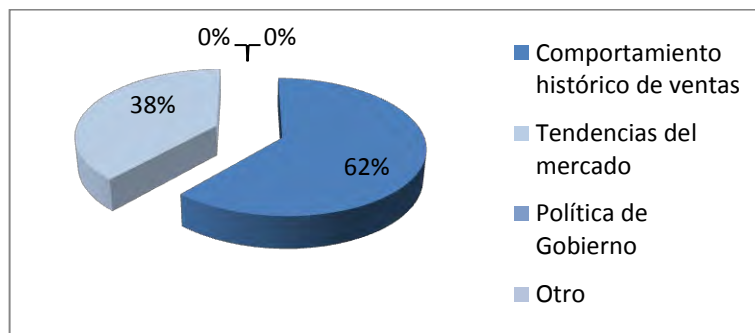


Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Se puede inferir que el 52% de las pymes de este sector No establecen metas de ventas, el 33% de ellas las plantean mensualmente, el 7% trimestralmente y el 4%

tanto semestral como anualmente respectivamente; de lo cual se puede determinar que la mayor proporción de estas empresas no realizan una adecuada planeación de sus ventas puesto que no tienen claridad de los objetivos que pretenden alcanzar, ni en la forma en que lo van a lograr. De igual manera, de las empresas que se plantean metas de ventas el 84% consideran que estas son medibles y cuantificables¹⁵⁷. A continuación se puede observar los principales factores que estas empresas consideran la base para definir las metas de ventas.

Gráfico 27. Definición de metas de ventas



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

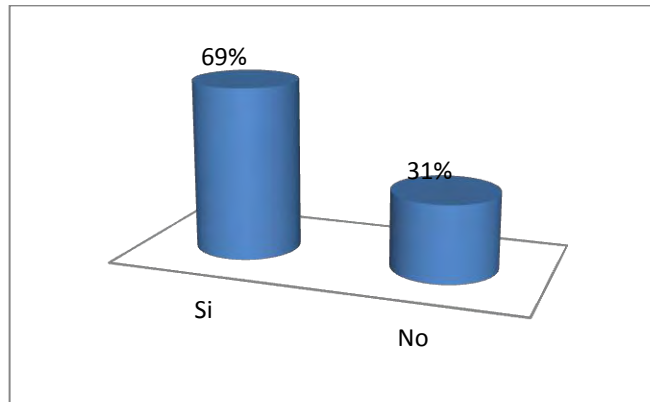
Como puede observarse las metas de ventas las establecen con base en el comportamiento histórico de las ventas un 62%, y con base en las tendencias del mercado un 38%, sin embargo estas empresas para hacer una proyección realista de sus ventas futuras, no solo deben tener en cuenta un solo factor, puesto que en el establecimiento de las metas intervienen diversas variables a partir de las cuales se interpretan la información para obtener conclusiones, y tomar las decisiones acordes a las necesidades de la empresa.

A partir del establecimiento de las metas de ventas, se elabora un plan de acción para lograr dichas metas, el cual está compuesto por un programa de serie de actividades a cumplir en determinado tiempo, y utilizando los recursos eficiente y eficazmente. El 69% de las pymes que plantean metas de ventas, proyectan un plan de acción para su cumplimiento.

Una apreciación general sobre la gestión de las metas, se refiere a que es escasa la información que los empresarios buscan en el contexto (tendencias del mercado y políticas del gobierno) y más bien, hacen un proceso de análisis a partir de la experiencia.

¹⁵⁷ Ver Anexo 2. Tabla 60. Metas Medibles y Cuantificables

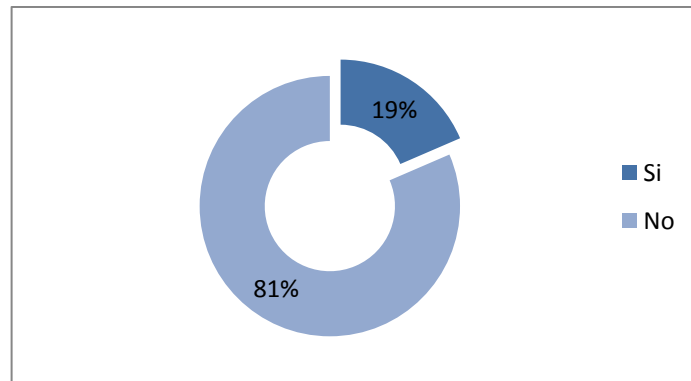
Gráfico 28. Plan de acción para lograr las metas de ventas



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

El cumplimiento de las metas de ventas va a determinar la participación de los productos en el mercado, puesto que es la proporción del mercado que se atiende en términos de ventas en porcentajes; es decir que mide el volumen total de ventas de cada empresa en términos de porcentaje. En el siguiente gráfico se presenta la información acerca del conocimiento que tienen los empresarios del porcentaje de participación de sus productos en el mercado:

Gráfico 29. Conocimiento de la participación de los productos en el mercado



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

El 81% de estas Pymes tiene conocimiento de su participación en el mercado, y tan solo el 19% no lo conocen, hecho que se convierte en un indicador que relaciona la participación y la tendencia de las ventas del mercado, es decir que le permite medir el desempeño de una empresa frente a sus competidores.

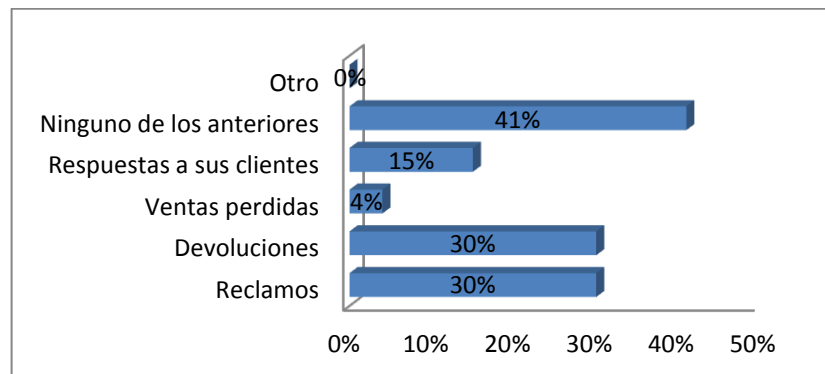
Para las pymes del sector Industrial Manufacturero, el servicio al cliente es una fortaleza para un 93% y una debilidad para el 7% de ellas. De igual forma un elemento ligado al servicio al cliente es el denominado Servicio posventa, teniendo

en cuenta que este no solo debe brindarse antes sino también después de la venta, como una estrategia de fidelización de Clientes.

No obstante, en las pymes objeto de estudio tan solo el 11%¹⁵⁸ lleva a cabo el servicio post-venta, y tan solo el 44%¹⁵⁹ de ellas, lo consideran como una fortaleza. Lo cual evidencia la falta de conocimiento de los empresarios de estas herramientas que ofrece el mercadeo y que les permitiría tener la posibilidad de mantenerse en contacto con el cliente y por tanto de alargar la relación establecida con él.

A continuación se presentan algunos indicadores utilizados por las empresas como instrumentos de control, que les permiten adelantar acciones de mejoramiento, entre las que están el porcentaje de devoluciones, ventas pérdidas, reclamos, entre otros; los cuales implican alguna forma de comunicar el inconformismo de parte de los clientes a partir de la experiencia que han tenido del servicio prestado por las empresas:

Gráfico 30. Indicadores de control del Área de Mercadeo



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Como puede observarse el 30% de estas empresas establecen porcentajes de Reclamos y Devoluciones respectivamente, de respuestas a sus clientes el 15%, de Ventas perdidas el 4% y los que no aplican ninguno de los anteriores con un 41%., de lo cual es posible determinar que estas empresas tienen grandes deficiencias en cuanto a indicadores de Gestión, de mejoramiento y por ende de la implementación de las estrategias pertinentes. No obstante solo el 44% de estas empresas toma algún tipo de acción frente a este tipo de porcentajes.

¹⁵⁸ Ver Anexo 2. Tabla 54. Servicio Post-venta

¹⁵⁹ Ver Anexo 2. Tabla 14. Fortalezas y Debilidades (Empresa)

5. ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL ENTORNO EN EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO

El medio ambiente externo de la pyme resulta complejo de analizar en cualquier estudio, por grande o pequeño que sea, representa a aquellos elementos o factores que son incontrolables para los empresarios. Este análisis consiste principalmente en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control¹⁶⁰, el Estado, la sociedad, el mercado, la tasa de cambio, las tasas de interés, afirmación que confirma la Directora del Departamento de comercio y relaciones internacionales de la cámara de comercio¹⁶¹.

5.1 ENTORNO ECONÓMICO

En la industria, pese a los resultados negativos en la producción manufacturera regional presentados durante el tercer trimestre del año 2014, en el acumulado a septiembre, la información reportada por el DANE indicó que la actividad fabril aumentó de manera leve su oferta, no obstante, se desaceleró respecto al crecimiento que venía registrando en el mismo periodo de 2013. Por agrupación industrial, siete (07) de las trece (13) actividades analizadas para el sector manufacturero de la región en la Muestra Trimestral Manufacturera Regional (MTMR) del DANE experimentaron crecimientos en la producción¹⁶².

5.1.1 Recursos Financieros. La gestión de los recursos financieros de la empresa harán más factible que esta resista a algún problema que se suscite o que le sean redituados mayores beneficios. Es común que las pequeñas empresas empiecen sus operaciones sin suficiente capital, pues siempre al inicio de sus actividades o ya en marcha, cuando se le pregunta a un empresario que es lo que más necesita, su respuesta será “necesito dinero”¹⁶³.

¹⁶⁰ ANDRIANI, Carlos S. Un Nuevo Sistema De Gestión Para Lograr Pymes Clase Mundial. Norma. Primera edición. México. Pág. 190

¹⁶¹ Entrevista con Janet, Directora del departamento de Comercio y Relaciones internacionales, cámara de comercio, 19 de Diciembre de 2014.

¹⁶² BARGUIL David, Moderado crecimiento del Suroccidente colombiano, Revista Dinero, publicado 16/12/2014 Disponible en: <http://www.dinero.com/imprimir/204053> Consultado: 12 de Febrero de 2015 2:30 pm

¹⁶³ BARANDICA, Arley, COLLAZOS Jaime A., y otros., Boletín económico regional, III trimestre de 2014, sur occidente, Banco de la República. Diciembre de 2014. Pág. 45. Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri3_2014.pdf. Consultado: 12 de Enero de 2015 03:41 pm

Existen ciertas instituciones que apoyan en aspectos financieros a este sector; sin embargo el empresario pocas veces es sujeto de crédito. Ni su historia crediticia ni su solvencia económica le permiten hacerse de más capital. A todo lo anterior, se suma que el hecho de que el pequeño empresario al momento de iniciar un negocio no prevé los posibles gastos adicionales que tendrá, no toma en cuenta los periodos de recuperación de la inversión, ni los problemas de falta de liquidez futura, los cuales son entendidos como los problemas que enfrentan a diario la mayoría de las pymes¹⁶⁴.

En relación a los resultados empresariales el Banco de la República sustenta un buen desempeño, en las utilidades reportadas en el saldo acumulado a septiembre de 2014 en el estado de pérdidas y ganancias de las empresas del sur occidente colombiano¹⁶⁵. Las ventas registraron un favorable incremento del 8,8% en los ingresos operacionales, el balance empresarial mostró un aumento promedio de los pasivos en 6,8%, que aunque superior en 1,3 pp al incremento en los activos, es concordante con un avance patrimonial del 4,6%, lo cual permite deducir una satisfactoria recuperación del sector industrial y de servicios de la región, incentivado por el incremento en la demanda interna y las expectativas de mejoramiento en los mercados externos con el aprovechamiento de los tratados de libre comercio vigentes¹⁶⁶. Al realizar un análisis en conjunto se puede concluir que la situación del sistema financiero es de fortaleza para la gestión de los empresarios.

5.1.2 Inflación. El término inflación es una constante en todas las actividades de la industrial, en materia de precios, según el Banco de la Republica en el cuarto trimestre de 2014 la inflación continuó amentando y se situó en 3,66% en diciembre, dentro del rango meta establecido para el 2014¹⁶⁷. Con el aumento de la inflación al consumidor se presentó un incremento de la inflación básica y de las expectativas de inflación, pero en una menor magnitud¹⁶⁸.

El aumento de la inflación en la primera mitad del 2014 también resulta coherente con la aceleración de la demanda interna, hecho que se observó en las cifras del PIB del primer trimestre. Por otra parte, aunque la tasa de desempleo ha continuado disminuyendo, y a junio se encontraba en niveles mínimos desde el año 2000, los salarios aún se ajustan a tasas relativamente bajas y compatibles

¹⁶⁴Ibíd. Pág. 49

¹⁶⁵Ibíd. Pág. 19

¹⁶⁶BARANDICA. COLLAZOS, Op. cit., Pág.49

¹⁶⁷INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPÚBLICA Julio de 2014, Banco de la República Bogotá, D. C., Colombia ISSN - 1657 - 799X, pag.23 Consultado:31 de Enero de 2015 05:14 pm

¹⁶⁸URIBE, José Darío. Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria. Pág. 10, Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_dic_2014.pdf.

Consultado: 01 de Febrero de 2015 03:27 pm

con la meta de inflación. Por ello las presiones sobre los precios provenientes de los costos laborales se mantuvieron bajo control en la primera mitad del año. Para el segundo semestre del año el equipo técnico del Banco pronostica un aumento adicional de la inflación anual al consumidor, que la situaría ligeramente por encima de la meta de largo plazo (3,0%)¹⁶⁹. Los principales factores que explican esta proyección serían el incremento en los precios de los alimentos y regulados, como resultado de la normalización de los choques de oferta del año pasado, así como los efectos de un posible fenómeno del Niño, que aunque se espera que sea de intensidad moderada, podría tener incidencia sobre los precios de los alimentos y la energía hacia fines del año 2014 y durante 2015.

En esta situación, la capacidad de negociación de la gestión es baja ante los efectos de la inflación, cuando compran los empresarios deben soportar aumentos en sus insumos y otras condiciones financieras y cuando venden les cuesta trasladar la inflación a los precios. La inflación, asimismo, puede afectar sus disponibilidades de capital de trabajo y causar endeudamiento inmediato de alto costo.

5.1.3 Tasas de interés y crédito. La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero¹⁷⁰. Durante el segundo trimestre de 2014 la Junta Directiva del Banco de la República aumentó la tasa de interés de política en 75 pb, de un nivel de 3,25% en marzo, a 4,0% en junio. Para que este cambio se transmita a las tasas de interés del mercado, el Banco de la República suministra la liquidez primaria al sistema financiero de tal forma que la tasa de interés interbancaria a un día (TIB) se mantenga en línea con la tasa de política. Es así como a finales de junio de 2014 el nivel de la TIB fue 4%, superior en 75 pb al observado en marzo¹⁷¹. Por su parte los empresarios en un 70% consideran que las tasa de interés son una amenaza y el 30% una oportunidad¹⁷².

El Banco de la República menciona que la cartera de crédito bancario ha venido mostrando un dinamismo creciente, lo cual se explica por la mayor demanda de crédito asociada con el buen desempeño de la actividad económica. Por tipo de cartera, los créditos a las empresas (comercial + microcrédito) continuaron

¹⁶⁹INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Banco de la República Bogotá, D. C., Colombia ISSN - 1657 - 799X. Julio de 2014. Pág.24 Consultado: 25 de Febrero de 2015 12:40 pm

¹⁷⁰DEFINICIÓN TASA DE INTERÉS. ¿Qué es la tasa de interés?, Banco de la República. Pag.1. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s> Consultado: 25 de Febrero de 2015 2:47 pm

¹⁷¹INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Banco de la República Bogotá, D. C., Colombia ISSN - 1657 - 799X. Julio de 2014. Pág.10

Disponible: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014_resumen.pdf

¹⁷²Ver anexo 2. Tabla 83 Tasas de interés

acelerándose, y en junio de 2014 alcanzaron una tasa de crecimiento promedio de 15,9% anual, frente al 13,7% registrado en el último trimestre de 2013¹⁷³.

- **Captación:** Al finalizar septiembre de 2014, el saldo de las captaciones y la cartera del sistema financiero registraron desaceleración a nivel nacional. En Suroccidente, con un mejor desempeño económico regional en el trimestre, los resultados continuaron siendo favorables. A su vez, los sondeos mensuales al sector financiero de la región indicaron leve avance del crédito, aunque con tendencia al alza, principalmente el de consumo¹⁷⁴.

- **Colocación:** Al cierre del tercer trimestre de 2014, la cartera de los establecimientos de crédito registró un menor ritmo de crecimiento con relación al reportado en junio del mismo año y al de igual periodo de 2013. En consecuencia, el saldo de los créditos totales del sistema financiero de Suroccidente tuvo avance anual superior al promedio nacional, el avance en Suroccidente es coincidente con un mejor desempeño de la actividad económica local¹⁷⁵.

Por su parte, el crédito comercial en Suroccidente en el 2014 redujo su avance anual en el trimestre y se ubicó en 12,7%, pero superó en 3,3 pp el promedio nacional¹⁷⁶. El microcrédito en Suroccidente aunque redujo levemente su dinámica respecto al trimestre anterior, mantuvo aceptable crecimiento en el tercer trimestre del año. Al subir la tasa de interés, entre otros muchos efectos, el más importante y de mayor impacto para la gestión del empresario es el incremento de los créditos, incrementado el costo de la financiación y sus costos en general, redundando esto en una menor rentabilidad e inclusive en una pérdida de mercado para algunas de ellas.

5.1.4 Mercado Laboral. Evalúa la eficiencia real y potencial de los recursos humanos y la flexibilidad de los mercados de trabajo. Mide la competitividad del mercado laboral doméstico. Evalúa las destrezas, habilidades y el nivel de educación de la mano de obra vinculada. Establece regulaciones en materia salarial que inclinen por la contratación de mano de obra calificada y no calificada¹⁷⁷.

¹⁷³INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Banco de la República Bogotá, D. C., Colombia ISSN - 1657 - 799X. Julio de 2014. pag.40

Disponible: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014_resumen.pdf

¹⁷⁴Ibíd. Pág. 44

¹⁷⁵Ibíd. Pág.45

¹⁷⁶BARANDICA, COLLAZOS. Op. cit., Pág.6

¹⁷⁷BARANDICA, COLLAZOS. Op. cit., Pág.51

Según información del DANE la tasa de desempleo en Colombia continuó su tendencia a la baja en el trimestre julio- septiembre de 2014, ubicándose en 8,8%, lo que representó un descenso de 0,6 pp frente al mismo periodo del año anterior. Así mismo, en igual periodo, el consolidado de las 23 ciudades y áreas metropolitanas del país registró una tasa de desocupación de 9,7%, menor en 0,5 pp respecto a igual periodo de 2013 (10,2%), por la creación de 364.000 puestos de trabajo. Al cierre del tercer trimestre, la tasa de desempleo se redujo en 17 de las 23 ciudades. En conclusión en su informe el Banco de Republica sustenta que en el 2014 en el mercado laboral de Suroccidente se registraron mejoras. Pasto tiene la tasa de desempleo más baja de la región (8,9%) y presentó la mayor reducción en 1,6 pp¹⁷⁸.

Gráfico 31. Principales indicadores del mercado laboral para el suroccidente Trimestre 2010-2014

**Principales indicadores de mercado laboral para el Suroccidente
Tercer trimestre 2010-2014**

Indicadores	Área metropolitana	Porcentajes				
		2010	2011	2012	2013	2014
Población en edad de trabajar	Cali-Yumbo	80,8	81,1	81,4	81,6	81,8
	Pasto	80,4	80,9	81,3	81,7	82,1
	Popayán	81,9	82,3	82,7	83,0	83,3
	Total 23 áreas	80,1	80,4	80,7	80,9	81,2
Tasa global de participación	Cali-Yumbo	67,5	65,0	65,7	66,8	66,6
	Pasto	67,2	66,7	67,5	68,0	68,2
	Popayán	59,5	59,3	59,4	56,7	60,1
	Total 23 áreas	65,7	66,2	67,5	67,2	67,8
Tasa de ocupación	Cali-Yumbo	58,3	55,1	56,4	57,8	58,2
	Pasto	57,1	58,0	59,3	60,9	62,1
	Popayán	48,6	48,8	48,7	48,8	52,5
	Total 23 áreas	57,5	59,0	60,1	60,3	61,3
Tasa de desempleo	Cali-Yumbo	13,7	15,1	14,2	13,4	12,6
	Pasto	15,1	13,0	12,2	10,5	8,9
	Popayán	18,2	17,7	18,0	14,0	12,6
	Total 23 áreas	12,4	10,8	11,0	10,2	9,7

Fuente: Gran encuesta integrada de hogares - DANE

El banco de la Republica adiciona, que en la ciudad de Pasto se observó un incremento anual significativo en la colocación de puestos de trabajo por parte de las empresas (4,4)¹⁷⁹. Según los resultados de las encuestas el 81% de los empresarios de la región identifican el mercado laboral¹⁸⁰ como una Oportunidad, y el 19% como una amenaza.

Sin embargo un empresario del sector textil en su entrevista califica la mano de obra como una falencia¹⁸¹ sustentada principalmente en la oferta de personal poco capacitado presente en el sector, el representante del DPS plantea una

¹⁷⁸BARANDICA, COLLAZOS. Op. cit., Pág. 50

¹⁷⁹BARANDICA, COLLAZOS. Op. cit., Pág. 51

¹⁸⁰Ver anexo 2 Tabla 84 Mercado laboral

¹⁸¹Conversatorio con representante del gremio de textiles, confecciones Karol, 11 de Septiembre del 2013

estrategia en cuanto a las falencias del personal cuando menciona *“pueden surgir alianzas con los empresarios para conseguir personal, formar el personal a la medida de los requerimientos de las empresas y entregarles ese personal vinculándolo a las entidades, otorgando descuentos en los impuestos de parafiscales por ley 1429 de 2010”*¹⁸².

Dado las anteriores condiciones el desafío para la gestión de las Pymes del sector está en conseguir una mayor calidad y asegurar la disponibilidad de mano de obra idónea, existiendo una reserva abundante de trabajadores educados, capaces de competir con la mano de obra de calificaciones bajas y medias del entorno.

5.1.5 Política cambiaria. La política cambiaria busca controlar el tipo de cambio ideal de una divisa, el tipo de cambio tiene efecto directo sobre diversos aspectos de la economía de un país, y es definitiva en el manejo de la inflación, las exportaciones e importaciones, lo que a la vez redundando en el empleo y el crecimiento económico¹⁸³.

Según la información proporcionada por el Banco de la Republica durante los tres primeros meses del año 2014 el peso colombiano, al igual que otras monedas en América Latina, mostró una tendencia a la depreciación¹⁸⁴. Así en el sector industrial manufacturero de Pasto se puede identificar la variable de política monetaria¹⁸⁵ como una oportunidad menor, según el concepto de los empresarios pues el 52% de estos consideran que es una oportunidad y el 48% una amenaza, teniendo en cuenta también las estadísticas descritas.

El efecto automático que produce la devaluación sobre la gestión del empresario consiste principalmente en favorecer la sustitución de importaciones. El ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, sustenta que la devaluación es favorable por la posibilidad de incremento de mercado por parte de los empresarios de la región, dice *“se está viendo en el mercado una renovada preferencia por los productos nacionales, lo que es bueno para la industria y el empleo”*¹⁸⁶

¹⁸² Conversatorio con empresarios del sector industrial manufacturero, representante del DPS, 11 de Septiembre del 2013

¹⁸³ CARDONA, Aldemar Silva, Tipo de cambio. 2010. Pag.2
Disponible en: Gerencie.com.

¹⁸⁴ FREIRE, Eduardo Efraín, Encuesta Anual Manufacturera – EAM, DANE, 2014. Pág. 14

¹⁸⁵ Ver anexo 2 Tabla 85 Política monetaria.

¹⁸⁶ LAS ESPERANZAS POR LA DEVALUACIÓN DEL PESO, Revista semana Disponible en:
<http://www.semana.com/economia/articulo/panorama-positivo-tras-devaluacion-del-peso/420810-3>

5.1.6 Ingreso per cápita. El ingreso per cápita tiene una estrecha relación con el ingreso nacional. El ingreso per cápita es un cálculo que se realiza para determinar el ingreso que recibe, en promedio, cada uno de los habitantes de un país. Este cálculo es importante cuando se quiere estudiar el nivel de vida promedio de la población¹⁸⁷.

Este será uno de los elementos de mayor importancia en el mercado, y un pequeño empresario deberá preocuparse por contemplar dentro de sus actividades de planeación y control la realización de estudios concernientes a las características de los ingresos de las personas. El conocer el promedio de ingreso personal puede decirle a una pequeña empresa si el producto es factible en su mercado o no. Además, esto le da bases para ver cuáles son los salarios, que cada empleado o trabajador recibe en la región. Según los microempresarios del sector está el ingreso per cápita se considera como una oportunidad¹⁸⁸ en un 56% y como una amenaza en un 44%, sin embargo hay quienes reconocen no tener en cuenta esta variable, pues les es desconocido el concepto y mencionan no tenerla en cuenta para la toma de decisiones de su empresa, como es el caso del representante del sector de artes gráficas¹⁸⁹ y del sector alimentos¹⁹⁰, pues según sus conocimientos el mercado que ellos manejan se regula por las temporadas de ventas entre estas fechas especiales ya identificadas.

5.1.7 Precio de materia prima. Las fluctuaciones del mercado, y la inestabilidad en diferentes factores que afectan el medio externo de las empresas pequeñas hacen necesario que el pequeño empresario monitoree constantemente a sus proveedores, ya sean conocidos o nuevos, o simplemente compara entre varios proveedores lo que respecta a precios, productos o servicios, tiempos, costos y requisitos, antes de comprar¹⁹¹. Algunos proveedores simplemente estarán interesados en mejorar las ofertas ya recibidas, logran o con esto que el empresario pueda mejorar sus costos, de producción con mayores rendimientos y con precios del producto terminado más competitivos.

Según el concepto de algunos empresarios el precio de las materias primas especialmente para el sector textil se considera elevado por el transporte y por tratarse de una región poco industrializada, pues los empresarios mencionan que *“el material nos llega más costoso por el flete, aquí nos tren todo nada*

¹⁸⁷ ARANGO LONDOÑO, Gilberto, Estructura económica colombiana, octava edición, McGraw-Hill, 1997. pag.40

¹⁸⁸ Ver anexo 2. Tabla 86 Ingreso Per-cápita

¹⁸⁹ Conversatorio con representante de artes gráficas 11 de Septiembre del 2013

¹⁹⁰ Conversatorio con Patricia Cuarán, representante del gremio de panadería 11 de Septiembre del 2013

¹⁹¹ RED ORMET. Op. Cit., Pág. 49

*producimos*¹⁹², apreciación sustentada por el representante del gremio de artes gráficas cuando menciona que *“la materia prima es cotizada a precio de fábrica, pero a esto hay que adicionarle los costos de transporte que son considerables, ya que en la ciudad lo único que se adquiere para la producción son las tarjetas gráficas*¹⁹³. Por lo que los empresarios consideran una amenaza en un porcentaje representativo del 81% y el 19% una oportunidad¹⁹⁴.

5.1.8 Comercio internacional y Globalización económica. Los efectos de la globalización se manifiestan en distintas dimensiones de la vida del hombre como económica, social y cultural¹⁹⁵. Tiene repercusiones en la gestión de los empresarios y afecta a unos en mayor proporción que a otros, con la salvedad de que aquel empresario mejor preparado, se encuentre en cuanto a las expectativas futuras de la empresa, mejor podrá afrontar estos cambios.

En el sector industrial manufacturero se evidenció que tan solo el 7% las empresas exportan sus productos, el 11% planea hacerlo y el 81% no lo hace¹⁹⁶, negándose así esta forma de crecimiento y consolidación de la empresa, sobre todo por estrechos mercados internos. Del 7% de empresas que exportan sus productos, reconocen como beneficios de la exportación, en un 40% beneficios económicos y en un 60% posicionamiento de la empresa¹⁹⁷, adicionalmente el 67% de las pymes tiene conocimiento de los procedimientos para la exportación y el 33% no los tiene¹⁹⁸. El empresario de la Pyme diariamente deberá enfrentar el hecho de que fuera del país surgen constantemente nuevos proyectos de antiguas y nuevas empresas, ya sean pequeñas medianas o grandes, que en cualquier momento pueden llegar a hacer estragos en los mercados internos con una serie de ventajas que nadie puede llegar a adivinar.

Dentro de las entidades que los empresarios identifican como aquellas que apoyen el proceso de exportación¹⁹⁹ están La cámara de comercio y Pro-Export (Pro- Colombia) en un 40% respectivamente y Bancoldex en un 20%.

En lo que refiere a planeación en las exportaciones, se encuentra según las encuestas que el 100% de las pymes no poseen un plan de exportación escrito y

¹⁹² Conversatorio con representante del sector textiles y confecciones 11 de Septiembre del 2013

¹⁹³ Conversatorio con representante del gremio de artes gráficas 11 de Septiembre del 2013

¹⁹⁴ Ver anexo 2 Tabla 87 Precio de materias prima

¹⁹⁵ REINA, Mauricio, ZULUAGA, Sandra y otros. Sistema económico, Tecimpre S. A, ISBN 978-958-664-178-4, Bogotá.2014. pág.7

¹⁹⁶ Ver anexo 2 Tabla 74 Exportaciones

¹⁹⁷ Ver anexo 2 Tabla 75 Beneficios de la exportación

¹⁹⁸ Ver anexo 2 Tabla 77 Conocimiento de proceso de exportación

¹⁹⁹ Ver anexo 2 Tabla 78 Entidades que apoyen el proceso exportador

detallado²⁰⁰, en un 67% las pymes iniciaron la exportación a través de familiares o amigos en el exterior, y el 33% lo hicieron por medio de un Programa del gobierno o a través de una entidad del gobierno, ahora bien para las pymes del sector, las Ferias, Ruedas de negocios y la web, no han sido determinantes para inicio de la exportación, puesto en el momento de consultar con los empresarios, la participación de estos, representa un 0%, teniendo en cuenta que es mínimo el porcentaje de pymes dedicado a la exportación, aludiendo, falta de conocimiento acerca del tema y la falta de condiciones para hacerlo, relacionados principalmente con la capacidad instalada y de gestión. Dentro de la forma de contacto con sus clientes en el exterior predomina la comunicación por correo electrónico en un 40%, la comunicación telefónica y las páginas web representan un porcentaje del 30%, e inexistencia de visitas personales²⁰¹.

En contraste El Banco de la Republica agrega que en el tercer trimestre de 2014 continuó la recuperación del comercio exterior de Suroccidente, al crecer casi en un cuarto más respecto un año atrás. En síntesis en el tercer trimestre de 2014, el suroccidente superó en crecimiento exportador al resto del país al avanzar 23,7%, frente al promedio nacional de 11,8%, principalmente grandes volúmenes de azúcar, café y alimentos procesados por la industria local²⁰². En cuanto a países de destino de exportaciones en Pasto el 67% de fueron a Estados Unidos, seguido del Ecuador con el 33%²⁰³.

Para complementar en el mismo año el suroccidente superó en el tercer trimestre y en el acumulado anual, el crecimiento de las importaciones²⁰⁴. Este comportamiento propio de la región, es una señal que anticipa el desempeño de la actividad industrial local para próximos meses por su vocación transformadora de materias primas importadas. El empresario de la Pyme esta dejando de lado el participar en mercados extranjeros, a pesar de estar inmerso en una economía capitalista lo que la obliga a tener niveles de productividad y capacidad competitiva, como mínimo iguales a los que poseen quienes integran dichos mercados.

5.2 ENTORNO LEGAL Y GUBERNAMENTAL

5.2.1 Gobierno y Legislación. El gobierno es la rama económica que ocupa el tercer lugar en importancia en la contribución al PIB municipal, su comportamiento

²⁰⁰ Ver anexo 2. Tabla 79 Plan de exportación escrito y detallado

²⁰¹ Ver anexo 2. Tabla 81 Forma de comunicación con clientes en el exterior

²⁰² BARANDICA. COLLAZOS, Op. cit., Pág.45, Pág. 21

²⁰³ Ver anexo 2. Tabla 96 Países destino de exportación

²⁰⁴ BARANDICA. COLLAZOS, Op. cit., Pág.25

ha tenido una tendencia creciente durante el período. No obstante sigue siendo uno de los generadores de ingreso más importantes para la economía regional²⁰⁵. De esta forma la política del Estado o gubernamental, también ha influido en el desarrollo de la gestión a nivel empresarial, por medio del establecimiento de controles fiscales, la promoción de la aplicación de un eficiente sistema tributario, estimulación de la deuda interna, liberación de recursos para la inversión pública y el engranaje de los programas orientados al desarrollo de las pymes²⁰⁶.

Respecto al tema el representante del sector de Venta y mantenimiento opina que el gobierno puede ser un excelente cliente pero existen inconvenientes desde el punto que *“Pone muchas trabas y presiona demasiado en precios, trámites, burocracia y el sencillo empresario no puede convertirse en uno de sus proveedores”*²⁰⁷, el mismo empresario sustenta falta de conocimiento en aspectos legales por la escasa instrucción *“En conjunto con otros compañeros abrimos nuestro negocio sin los requisitos legales de Cámara de Comercio, porque muchas veces no sabemos que toca hacer en la Cámara de Comercio, es difícil, no hay dirección, uno tiene que ir a la Alcaldía a pagar industria y comercio, se tiene que pagar Sayco y Acinpro, bomberos y uno al final no sabe que es todo lo que se tiene que pagar y mucho menos donde, no hay quien le ayude”*²⁰⁸.

²⁰⁹

El 56% de los empresarios consideran el gobierno y la legislación²¹⁰ como una amenaza, para el 44% es una oportunidad; el 85% de los empresarios no conoce la Ley 590 de mipymes, el 4% Si la conoce y han obtenido beneficios, el 11% Si la conoce, pero no han aprovechado los beneficios. Entre los registros más representativos en las empresas se encontró el RUT con un 23%, registró mercantil 22% y registro de industria y comercio 21%²¹¹.

5.2.2 Gasto público - impuestos. Los gastos de consumo del gobierno están conformados por los bienes y servicios de no mercado, producidos (individuales y colectivos) y consumidos por el mismo gobierno más lo bienes y servicios de mercado comprados por el gobierno y suministrados a los hogares sin ningún

²⁰⁵Red ORMET, Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo, Pasto, 2012. pag.18

²⁰⁶Entrevista con Fabio Gabriel Cárdenas Bustos, Director del Departamento de Promoción de Desarrollo Empresarial,

²⁰⁷ Ibid. Pág. 50

²⁰⁸ Conversatorio con representante del gremio de artes gráficas, 11 de Septiembre del 2013Comentario.

²⁰⁹CANO SANZ, Carlos Gustavo, MAIGUASHCA OLANO, na Fernanda y otros. Informe De La Junta Directiva Al Congreso De La República, Banco de la República Bogotá, D. C., Colombia. 2014.pag.23

Disponible: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ijd_jul_2014_resumen.pdf

²¹⁰Ver anexo 2 Tabla 89 Gobierno y legislación

²¹¹ Ver anexo 2 Tabla 97Registros vigentes de la empresa

procesamiento. En este último caso el gobierno se limita a comprar los productos y suministrarlos a los hogares, formando así el consumo final del gobierno²¹².

Durante el tercer trimestre de 2014, el gasto de consumo final registró una variación de 4,7 % respecto al mismo periodo del año anterior. Esta variación se explica por el crecimiento del gasto de consumo final del gobierno en 5,4 % y el gasto de consumo final de los hogares en 4,5 %²¹³.

Para el total nacional, el ingreso monetario presenta una participación del 86,4% en el total de ingresos; el restante 13,6%, corresponde al ingreso no monetario. El gasto total muestra una distribución similar a la presentada en ingresos: el 86,9% corresponde al gasto monetario y 13,1% al gasto no monetario²¹⁴.

En cuanto a gasto público²¹⁵, se puede observar que los empresarios en un 52% cuentan esta variable como una oportunidad y el 48% una amenaza, la empresaria del sector textil²¹⁶ menciona que la contratación con el sector gobierno se limita a ser un formalismo *“la contratación es un formalismo nada más, si hablamos de transparencia a nivel departamental y regional es mentira”*, José Erazo menciona igualmente como un formalismo el mismo proceso diciendo *“aunque el gobierno puede representar una gran demanda para nuestro sector yo prefiero no presentar mis propuestas, porque siempre son los mismos los que gana las licitaciones, y esto va más allá de una buenas propuestas, todo se maneja bajo palancas y se abren convocatoria por simple formalismo”*²¹⁷.

En Colombia, son diversos los impuestos que cancelan las empresas privadas según su razón social o monto de capital como: El impuesto sobre la renta, Impuesto sobre la renta diferido, Impuesto sobre las ventas (IVA), El impuesto de Industria Y Comercio (ICA) es un gravamen, considerado impuesto²¹⁸. En el momento de consultar con los empresarios acerca de los impuestos, el 74% respondió que los impuestos eran una amenaza y el 26% una oportunidad, la

²¹² Glosario de Términos- CSC, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales – DSCN, Marzo 2007.

Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/glosario.pdf

²¹³ Boletín Técnico, Bogotá D.C., DANE. Versión 4. 2014.

Disponible en: dane.gov.co

²¹⁴ BOLETIN DE PRENSA Bogotá, D. C., Encuesta De Ingresos Y Gastos 2006/2007. 2009. pág. 7
Disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ingresos_gastos/boletin_ingresos.pdf

²¹⁵ Ver anexo 2. Tabla 90 Gasto público.

²¹⁶ Conversatorio con Confecciones Karol, representante del gremio de Textiles y confecciones, 11 de Septiembre del 2013

²¹⁷ Conversatorio con José Erazo, representante del gremio de Textiles y confecciones, 11 de Septiembre del 2013

²¹⁸ O FINANZAS. Finanzas Personales.

Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/ultimas-noticias/articulo/empresas-podran-crear-fondospara-pagar-trabajadores-resultados/49474> Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 5:29 a.m.

empresaria del sector alimentos menciona que el sector gobierno se preocupa principalmente por fortalecer el agobio tributario cuando dice *“todo político promete pero no cumple, no hay apoyo, ellos cuidan es el bolsillo de ellos, pues ahorita lo de la reforma de los nuevos impuestos, el impuesto al consumo son fachadas, no se preocupan por ayudar a los empresarios, si no que fortalecen el agobio tributario”*.

Por otra parte en el sector textil la representante de confecciones Karol menciona que hay facilidad en el diligenciamiento de formatos cuando *“con los formatos los impuestos no hay problema, porque son fáciles de llenar, sencillos uno los conoce”*²¹⁹, sin embargo la representante del Almacén Romady afirma la existencia de una persecución hacia las empresas formalizadas *“existe una persecución a las empresas por parte de la DIAN, a nosotros siempre van de la DIAN a ver si hemos pagado los impuestos, Sayco y Acinpro, de industria y comercio y todas esas cosas, con respecto a las personas que no están legalmente constituidas a ellas no les dicen nada, pasan desapercibidas, no les prestan tanta atención como uno que si está legalmente constituido”*²²⁰.

Respecto al tema en el representante del sector de mantenimiento²²¹ considera que los impuestos tiene fuerte influencia sobre la gestión de las pymes *“los impuestos son una variable de alto impacto incluso la gente no monta un negocio por miedo, dicen más son los impuestos de lo que uno va a hacer, seria no crear tanto impuesto, estos inciden fuertemente sobre la gestión del empresario”*, para complementar otro representante del mismo sector sustenta que el proceso de pago es tedioso *“se debería proveer de facilidades en esta área debería existir una única entidad o una dependencia en donde uno pueda pagar todos los impuestos que rodean al establecimiento comercial, porque esto implica tiempo perdido en largas filas y cosas similares el proceso se hace tedioso”*.

5.3 ENTORNO SOCIO POLITICO

5.3.1 Asociatividad y Facilidad de agremiación. Fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio.²²² Es de resaltar que en la actualidad se torna cada vez más difícil para gestión de las Pymes seguir actuando de manera individual, dado su insuficiente tamaño y sus dificultades operativas, para

²¹⁹ Conversatorio con Confecciones Karol, representante del gremio de Textiles y confecciones, 11 de Septiembre del 2013

²²⁰ Conversatorio con Leidy Chaucanes, representante del gremio de Textiles y confecciones, 11 de Septiembre del 2013

²²¹ Conversatorio con representante del gremio de Venta y mantenimiento, 11 de Septiembre del 2013

²²² LIENDO, Mónica G, Asociatividad. Una Alternativa Para El Desarrollo Y crecimiento De Las Pymes, Revista idea, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa SEPYME. 2014. Pág.1

poder alcanzar resultados éxitos²²³, sin embargo de los empresarios entrevistados el 81% dicen no estar dispuestos a asociarse²²⁴ y tan solo el 19% está dispuesto hacerlo, confirmando que una característica del empresario pastuso es la poca asociación y confianza en el momento de emprender convenios, existiendo solamente las asociaciones de tipo familiar con una administración tradicional que se desenvuelve en el mercado, solamente con el conocimiento empírico del propietario, el cual se niega a compartir su conocimiento a otras personas del medio²²⁵.

Respecto al tema el representante de la Comisión Regional de competitividad²²⁶, reconoce la importancia de fomentar la cultura de la Asociatividad, agremiación y emprendimiento a través de la articulación el Sector Productivo, la Academia y el estado, a pesar de la importancia de estos factores y considerando el porcentaje del 81%, que no está dispuesto a asociarse se considera una amenaza.

5.3.2 Infraestructura vial y de transporte. Para los empresarios del sector la infraestructura vial y de transporte a nivel regional es considerada como una amenaza en un 70% para la gestión que desarrollan las pymes y para el 30% como una oportunidad²²⁷, tanto por las vías en mal estado, así como un la ubicación geográfica del aeropuerto, hechos que incrementan los costos de transporte desde y hacia el interior del país²²⁸. Patricia Cuarán, representante del sector de alimentos menciona que actualmente las vías del departamento no son un punto a favor de la gestión cuando dice “la infraestructura nos perjudica”²²⁹ y el Doctor Ciro Rafael Delgado sustenta que “*la infraestructura vial nos afecta puesto que estamos en un territorio rezagado del país, no hay buenas vías de comunicación por lo que ubicar el producto a nivel nacional se dificulta, lo que hace que el empresario nariñense use canales de distribución y al final son otros quienes internacionalizan el producto limitando el mercado, que es otro factor que incide en la gestión*”²³⁰.

²²³ COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Publicaciones. Disponible en: <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286> Consultado el 24 de Enero del 2015 1:30 pm

²²⁴ Ver anexo 2 Tabla 91 Dispuestos a asociarse

²²⁵ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Revista Desarrollo y Sociedad.

Disponible en: http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Ediciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad_No._63/Informalidad_empresarial_en_Colombia_problemas_y_soluciones Consultado el 21 de Octubre del 2014 4:02p.m

²²⁶ Entrevista a Ciro Rafael Delgado, Comisión Regional De Competitividad Coordinador, 19 de Diciembre de 2014

²²⁷ Ver anexo 2. Tabla 92 Infraestructura vial y transporte.

²²⁸ RED ORMET. Op. Cit., Pág. 47

²²⁹ Conversatorio con Patricia Cuarán, representante del gremio de panadería 11 de Septiembre del 2013.

²³⁰ Entrevista a Ciro Rafael Delgado, Comisión Regional De Competitividad Coordinador, 19 de Diciembre de 2014

5.3.3 TLC. El Director del Departamento de Promoción de Desarrollo Empresarial, Fabio Gabriel Cárdenas Bustos, cita el TLC como un factor externo que influye en la gestión de las Pymes, al tratarse de una competencia fuerte, más desarrollada y competitiva, al introducir en el mercado productos más económicos y de mejor calidad, lo cual obliga a que las empresas mejoren continuamente o de lo contrario tienden a desaparecer²³¹.

El 67% de los empresarios consideran el TLC como una amenaza por la entrada de productos a precios más competitivos y 33% dice es una oportunidad para el desarrollo de la gestión²³². El Banco de la República sustenta que el TLC con Estados Unidos mantuvo beneficios para Suroccidente en productos diferentes al oro. Si bien el café y el azúcar concentraron el 41% del total exportado en el acumulado a septiembre, otros productos manufacturados en la región presentaron avances en los montos vendidos en el periodo²³³, en la actividad de venta y mantenimiento un representante del sector frente al TLC dice que la afectación del TLC se relaciona con la mala calidad y bajos precios de los productos sustentando *“El TLC nos afecta por las cosas que traen y que son de mala calidad, y además a menores precios de los nuestros”*²³⁴,

Otro representante del mismo sector agrega que los empresarios no aprovechan los beneficios de los TLC para la gestión por falta de conocimiento y menciona *“es cuestión de conocimiento hay curso de muchas cosas pero falta por ejemplo uno que diga te invitamos con otros empresarios a este curso gratis como trabajar con el libre comercio o TLC, conocimiento de verdad, con las herramientas en la mano”*²³⁵.

Según los resultados de las encuestas la firma de los tratados de libre comercio TLC y Acuerdos Comerciales para el 41% de los empresarios no ha tenido ningún efecto o ha sido indiferente, para el 7% incremento en ventas, para el 22% ha ocasionado una reducción de las ventas, para el 15% ha representado adquisición de tecnología, y tan solo para un 11% vinculación al mercado externo²³⁶.

²³¹ Entrevista a, Fabio Gabriel Cárdenas Bustos, Director del Departamento de Promoción de Desarrollo Empresarial, 20 Enero de 2015.

²³² Ver Anexo 2 Tabla 93 TLC

²³³ BARANDICA y COLLAZOS. Op. cit., Pág. 23.

²³⁴ Conversatorio con , representante del gremio Sector de venta y mantenimiento Sector de venta y mantenimiento 11 de Septiembre del 2013

²³⁵ Conversatorio con representante del gremio Sector de venta y mantenimiento 11 de Septiembre del 2013

²³⁶ Ver anexo2 Tabla 80 Afectación firma de TLC

5.3.4 Contrabando. El contrabando es el peor enemigo de la industria nacional, que además le hace un daño enorme a las finanzas del Estado²³⁷, sus efectos más graves los siente la industria colombiana, que pierde capacidad competitiva y por ende deja de generar empleo formal, adicionalmente la disminución de los ingresos del Estado, Reducción de la eficiencia de la Administración Tributaria, requiriendo mayores gastos para controlar y recaudar los impuestos, motiva hacia la competencia desleal, desempleo, Informalidad, Crimen organizado.²³⁸

El representante del sector alimentos sustenta que el contrabando es de gran perjuicio para la gestión del empresario *“el contrabando, la competencia desleal, la informalidad a nosotros nos perjudica mucho, la materia prima no la importamos nosotros la compramos aquí a importadores directos, a esto hay que adicionarle que la informalidad y el contrabando venden solo en un empaque, sin registro, sin etiqueta sin nada y nosotros tenemos que pagar hasta 3 millones y medio por un registro mientras que ellos no pagan un peso, entonces el costo de ellos es menos que el nuestro, esto nos afecta y súmele la parte tributaria”*²³⁹.

Para los empresarios del sector el contrabando constituye una amenaza en el 74% y una oportunidad en un 26%, La Directora del Fondo Regional de Garantías (FRG) Irma Graciela Vinuesa Hidalgo sostiene que el contrabando es un aspecto que afecta en gran manera a la gestión del empresario reflejado directamente en los costos cuando menciona *“el contrabando afecta ya que se introduce en el mercado muchos productos a muy bajo costo, los cuales restan competitividad y les hace perder mercado a las pymes”*²⁴⁰. Por su parte el presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (Acicam), Luis Gustavo Flórez²⁴¹, reconoció que el sector está sujeto a la competencia desleal por el contrabando técnico y directo, que está llevando a que ingresen productos a precios muy bajos, perjudicando la producción nacional. "Este fenómeno, combinado con la revaluación, está arrinconando al sector y desplazando la producción legal", anotó.

²³⁷EL CONTRABANDO. Efectos del contrabando, el país. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/molino/anonimo/efectos-contrabando> Consultado: 21 de Enero de 2015 01:34 pm

²³⁸GRUPO ACCIÓN PLUS, Contrabando. Pasto. 2012. Pag.10. Disponible:<http://www.accionplus.com/servlet/ShowContent.php?idFile=149>. Consultado: 23 de Enero de 2015 02:55 pm

²³⁹ Conversatorio representante del gremio de alimentos, alinios 11 de Septiembre del 2013

²⁴⁰ Entrevista Graciela Hidalgo, Directora Fondo Regional de Garantías 03 de Diciembre del 2014

²⁴¹ El presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (Acicam), Luis Gustavo Flórez.

5.4 ENTORNO TECNOLÓGICO Y MEDIO AMBIENTAL

5.4.1 Tecnología. En las Pymes del Sector Industrial Manufacturero se encontró que el 37% de los empresarios considera que la tecnología existente en el entorno es una oportunidad²⁴², sintiéndose satisfechos con la tecnología que usan en las diferentes áreas de la empresa, sin embargo el 63% de los empresarios considera como una amenaza esta variable. Teniendo en cuenta las apreciaciones y el contexto, para efecto de este análisis se asume como una amenaza menor. Si bien los empresarios consideran que el nivel de tecnología que tienen en sus empresas en su mayoría es de nivel medio²⁴³, con el 63% seguido de nivel bajo 37% y alto tan solo el 4%, la mayoría de los empresarios en un 85% considera que debería tener mayor acceso a nuevas tecnologías²⁴⁴, teniendo en cuenta las exigencias del mercado, y el 15% difieren de este concepto.

Frente a esto se observó que el 85% de los empresarios no poseen un presupuesto para la adquisición de nuevas tecnologías y el 15% si tienen este elemento, evidenciando una debilidad respecto al tema²⁴⁵, a pesar de que una adecuada gestión por parte de la empresa dependerá de la elaboración de una acertada planeación, así como una clara definición de objetivos y estrategias de largo plazo, en los que la inversión en tecnología sea una decisión que responda a la necesidad de hacer frente adecuadamente a la competencia global en sectores productivos competitivos²⁴⁶.

En cuanto a la tecnología y a las oportunidades relacionadas con el tema, la empresaria del sector panadería²⁴⁷ alude “como tal aquí en Nariño, deficiente toca salirlo a buscar en otras ciudades aquí no hay empresas de tengan fábricas de hornos de maquinaria nosotros pedimos una empacadora automática desde el año pasada tuvieron que importarla, ya está en Bogotá llegó en diciembre apenas haciendo ensayos y pruebas a ver como solucionan, comentario que afirma otra representante del sector cuando afirma que “aquí en la región no lo hay muchos equipos falta la implementación tecnológica”²⁴⁸; de esta forma el 78% de los empresarios afirma conocer las fortalezas tecnológicas que tiene la competencia las cuales diferencian de su empresa y el 22% no las conoce²⁴⁹.

²⁴²Ver anexo 2. Tabla 88 Tecnología existente en el entorno

²⁴³Ver anexo 2. Tabla 66 Nivel de tecnología que tiene los equipos de trabajo.

²⁴⁴Ver anexo 2. Tabla 69 Mayor acceso a nuevas tecnologías, teniendo en cuenta las exigencias del mercado.

²⁴⁵Ver anexo 2. Tabla 65 Presupuesto para adquisición de nuevas tecnologías.

²⁴⁶ DINÁMICA EMPRESARIAL. Entorno Tecnológico .Disponible en:

<http://www.elergonomista.com/3ab09.html> Consultado: 7 de Noviembre de 2014 Hora: 09: 55 a.m.

²⁴⁷Conversatorio con representante del gremio de panadería 11 de Septiembre del 2013

²⁴⁸Conversatorio con representante del gremio de panadería 11 de Septiembre del 2013

²⁴⁹Ver anexo 2. Tabla 67 Fortalezas tecnológicas que tiene la competencia

Por su parte el sector de textiles se encontró comentarios similares como en el sector de alimentos relacionados con la determinación de costos mediante el uso de tecnologías: *“la situación que nosotros vemos más que todo es en el enfoque tecnológico, con respecto a él no hay unas herramientas precisas con respecto a lo que es costos”*²⁵⁰, adicionalmente del mismo sector se alude escasa facilidad de adquisición de tecnología por escasos recursos *“no se ha promocionado para nosotros invertir en tecnología, las maquinas son muy costosas y un crédito no nos soporta a nosotros, más que todo en los créditos bancarios se nos dificulta un poco para adquirir más tecnología, los créditos son muy limitados y muy costosos... la maquinaria aquí es costosa no hay quien lo instruya para la adquisición”*²⁵¹.

Zúñiga menciona que en la gestión las TICs son importantes pero deben ser completadas *“es importante destacar que las TICs por sí solas no brindan ningún beneficio, para alcanzar lo que se buscan con su aplicación se deben realizar, entre otros, los siguientes pasos para lograr una implementación exitosa. En primer lugar, comunicar claramente el objetivo que persigue la organización con la implementación de tecnología que se va a realizar y, en segundo lugar, brindar adecuada capacitación al personal que utilizará las herramientas seleccionadas”*²⁵². Es por ello que entre las TIC's que actualmente poseen los empresarios de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero se encuentra principalmente el teléfono fijo y celular 93% respectivamente, computador 81%, internet 67% y en menor proporción se encuentra fax 19% y datafono con un 11%.

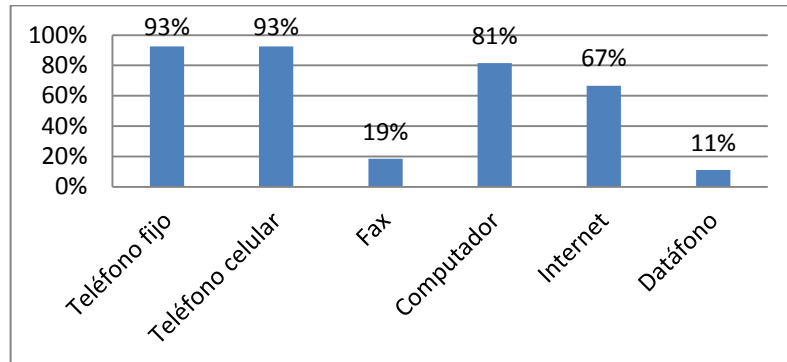
Es válido decir que la escasa utilización o el desconocimiento de las tecnologías de la información genera aislamiento, lo que a su vez cierra el paso a nuevas técnicas productivas y nuevos mercados e influye negativamente en la gestión de la productividad relativa de estas empresas en relación con sus competidoras que si poseen este tipo de tecnologías. El uso de las TIC's se puede apreciar en la siguiente gráfica:

²⁵⁰ Conversatorio con , representante del gremio de Textiles 11 de Septiembre del 2013

²⁵¹ Conversatorio con , representante del gremio de panadería 11 de Septiembre del 2013

²⁵² Director de la carrera Ingeniería en Informática de la Universidad Argentina de la Empresa

Gráfico 32. TIC'S



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

5.4.2 Medio ambiente. Frente a este tema tan de actualidad y de importancia futura se indagó sobre las emisiones que generan las empresas y se encontró lo siguiente: 73% sólidos, 18% líquidos, 9% gases²⁵³, a pesar de que el reciclaje está directamente ligado con la ecología y con el concepto de sustentabilidad que supone que el ser humano debe poder aprovechar los recursos que el planeta y la naturaleza le brindan pero sin abusar de ellos y sin generar daños significativos al ambiente natural, es un acto de suma importancia para la sociedad ya que el mismo supone la reutilización de elementos y objetos de distinto tipo que de otro modo serían desechados, contribuyendo a formar más cantidad de basura y en última instancia, dañando de manera continua al planeta, en el sector tan solo el 31% de las empresas re utilizan los desechos en otros procesos productivos, el 54% se entregan al servicio de recolección basura, 15% lo vende.

5.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

En cuanto al análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter²⁵⁴, principalmente se analizan el entorno donde se desenvuelve la organización y por consecuente las oportunidades y amenazas que se evidencian para la empresa teniendo en cuenta lo que le rodea, es por esto que para el presente apartado se analiza tres fuerzas del modelo que son las que vienen a aplicar dentro de este análisis como son el riesgo del ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre las firmas establecidas.

5.5.1 Competencia e Informalidad. Referente a este tema hay muchos otros factores que aquejan y preocupan a los empresarios, uno de ellos es la

²⁵³Ver anexo 2. Tabla 72 Emisiones genera el proceso productivo

²⁵⁴Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido.

informalidad la cual comprende entre otras actividades, el contrabando, así como también actividades que no tienen un carácter estrictamente lícito, pero escapan al registro o a la regulación del Gobierno²⁵⁵. Principalmente se da por dos razones, la primera según el Nobel de Economía, Christopher Pissarides: “para evadir impuestos”²⁵⁶, y la otra según la Revista de Criterios de la Universidad Mariana está relacionada a los requisitos para constituir legalmente una empresa, frenan el ánimo de invertir en la creación de nuevos proyectos de negocio, generando que la ciudad sea invadida de un comercio informal, acelerado e indiscriminado, promovido por personas que vienen de otras regiones del país, convirtiendo al mercado de Pasto, en un ente pasivo dedicado netamente al consumo²⁵⁷. Para el 63% de los empresarios la competencia es una amenaza y para el 37% es una oportunidad²⁵⁸.

La informalidad en las PYMES, es un tema de gran trascendencia a nivel nacional, sin embargo, es mayor el impacto de esta informalidad en las empresas ya formalizadas, puesto que mientras esta últimas deben asumir los altos costos que implica la formalización, la competencia inmediata, empresas informales, al no asumirlo, tienen la posibilidad de ofrecer los mismos productos a menores precios. El último informe del Departamento Administrativo de Estadísticas, Dane, demuestra que la informalidad toma cada vez más fuerza en la capital nariñense, ya que el 61% de los trabajadores en Pasto viven del llamado rebusque²⁵⁹.

Es por esto que el empresario José de los Ríos de Artes gráficas opina respecto de este tema: “Ha aumentado mucho la competencia y esto ha sido un problema porque se han ido abriendo talleres formales e informales en una cantidad impresionante y hoy hay un punto de saturación porque hay mucha competencia desleal”, así el 67% consideran la informalidad como una amenaza y el 33% como una oportunidad.

5.5.2 Los proveedores del sector. Se refiere a los proveedores de materia prima de la empresa, el poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. El 85% de los empresarios califican la variable proveedores el sector²⁶⁰ como una oportunidad y el 15% como una amenaza, porque el mercado tiene disponible diversidad de proveedores tanto a

²⁵⁵AMENAZAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL. Informalidad.

Disponible en: <http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5Cfebrero04%5Canalisis.pdf> Consultado el 21 de Octubre del 2013 5:13 pm

²⁵⁶EL ESPECTADOR. Informalidad. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-419785-gente-se-vuelve-informal-evadir-impuestos> Consultado el 19 de Enero de 2015 3:21 pm

²⁵⁷Ibíd. Pag.7

²⁵⁸Ver anexo 2. Tabla 94 Competencia

²⁵⁹PEÑUELA, Daniel. Informalidad laboral toma fuerza en Pasto, Hsbnoticias.com. Jueves, Julio 10, 2014

²⁶⁰Ver Anexo 2. Tabla 95 Proveedores

nivel regional como nacional por lo que hay la posibilidad de negociar no solo con referencia a los precios sino también a la calidad de los insumos.

Al respecto la empresaria del sector de alimentos²⁶¹ afirma que “los proveedores son los que manejan los precios, no el comprador, son ellos quienes lideran los precios, no hay egoísmo y hay es apoyo entre ellos. En el sector la mayoría de los proveedores se encuentran ubicados en la región.

5.5.3 Los clientes del sector. El poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, puede influir en el costo y la inversión, en la fijación de precios como es el caso del sector ya que el 7% tiene en cuenta la demanda de los clientes para fijar el nivel de precio de venta de sus productos²⁶². Se ha dicho con frecuencia que satisfacer las necesidades de los compradores es el centro mismo del éxito en la empresa de negocios.

El satisfacer las necesidades del comprador puede ser un prerrequisito para la utilidad del sector, pero en si no es suficiente. La cuestión crucial para determinar la utilidad es si las empresas pueden capturar el valor que crean para los compradores, o si este valor está compitiendo con otros. La amenaza de entrada determina la probabilidad de que empresas nuevas entrarán en un sector y competirán por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más bajos o disipándolos aumentando los costos de competencia. Luego, la estructura del sector determina quién mantiene qué proporción del valor que un producto crea para los compradores.

Si el producto de un sector industrial no crea mucho valor para sus compradores, hay poco valor para ser capturado por las empresas sin importar los otros elementos de la estructura. Si el producto crea mucho valor, la estructura llega a ser crucial. Sin embargo según el análisis de las encuestas aplicadas, los empresarios en un 44% consideran una amenaza el incremento de la demanda²⁶³ y el 56% una oportunidad.

5.5.4 Diamante de competitividad. El diseño de un modelo de competitividad aplicado a las Pyme del sector industrial manufacturero de Pasto exige necesariamente un instrumento inicial de diagnóstico que involucre los factores socioeconómicos, tecnológicos y de sector gubernamental a partir de este

²⁶¹ Conversatorio con , representante del gremio de Textiles 11 de Septiembre del 2013

²⁶² Ver anexo 2. Tabla 49 fijación de precios

²⁶³ Ver anexo 2. Tabla 14 Oportunidades y amenazas

diagnóstico se constituye la herramienta que involucre algunos conceptos de Porter de competitividad sistemática²⁶⁴.

Por tal razón los apartes considerados en la encuesta y entrevista son principalmente la identificación de la empresa y el empresario, descripción global de la empresa (Producto – Mercado), relación con los clientes, relación con los competidores, producción- Calidad, gestión ambiental, relación con proveedores, insumos, inventarios, personal (Estructura, política de recursos humanos), contabilidad y finanzas, Manejo de tecnologías, Gerencia general (estilo, planes y políticas), relaciones institucionales, exportación, importación, el gobierno, el grado de competencia de los mercados financieros, la estabilidad y la solvencia de las instituciones financieras claves, la infraestructura que mide la cantidad y la calidad del sistema de transporte.

La tecnología que mide el conjunto de conocimiento disponible a los inversionistas, uso de computadoras, habilidad de la economía para asimilar nueva tecnología, la gerencia que mide la calidad de los recursos disponibles, de las estrategias competitivas, del desarrollo de productos, del control de calidad y de los sistemas de control interno, de las practicas institucionales, de los recursos humanos y del mercadeo. Adicionalmente el mercado laboral que evalúa la eficiencia real y potencial de los recursos humanos y la flexibilidad de los mercados de trabajo. Mide la eficiencia y competitividad del mercado laboral.

Como resultado del análisis se obtiene el diamante de competitividad que refleja, la situación predominante en algunos factores más relacionados con el entorno de gestión interna de la empresa, que con el externo.

Se realiza la gráfica con los valores obtenidos a través de las variables establecidas, este diamante permite medir las áreas críticas de la organización, importantes para la gestión, y se expresa en porcentaje de 0 a 100%.

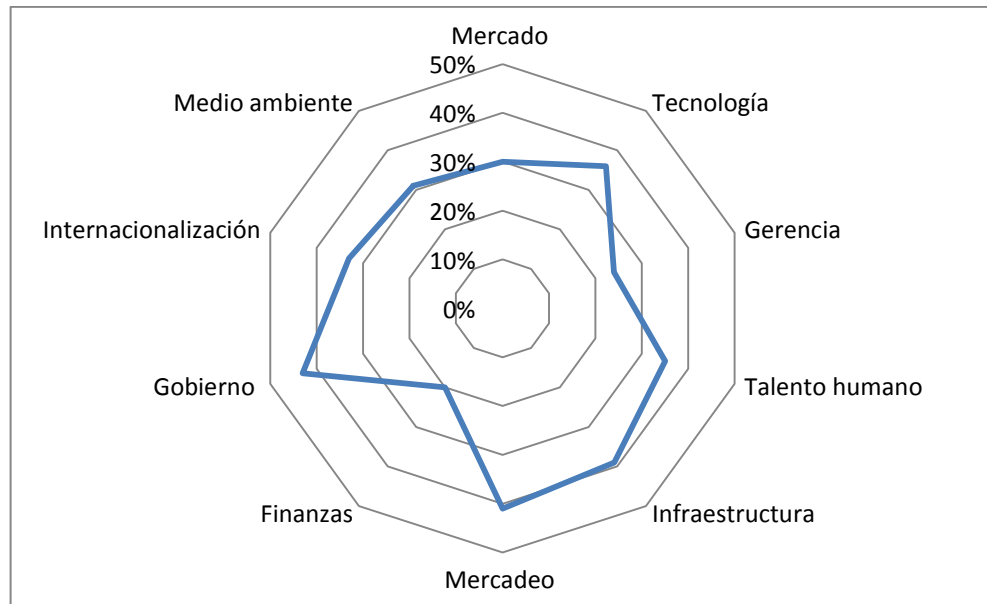
²⁶⁴ Ventaja competitiva de las naciones, Vergara editores, Argentina 1991. Pág. 83

Cuadro 3. Porcentajes de calificación del diamante de Porter

RANGO	OBSERVACIÓN
0% a 20%	No existen conceptos de desarrollo. Aspecto crítico de la gestión de la organización. Ausencia de información y controles.
21% a 40%	Se conoce la problemática de la organización, pero no existe una conciencia de trabajo al respecto.
41% a 60%	Se realizan estudios pero el seguimiento a los mismos es deficiente, no existe continuidad en las acciones, hay interés en mejorar.
61% a 80%	Se diseñan estrategias y planes de acción, pero a veces se olvida de las responsabilidades y de sus resultados, existe una misión y visión, los objetivos trazados se deben fortalecer, conservando una identidad en el actuar.
81% a 100%	Se distingue la organización por la orientación de sus acciones y por el esfuerzo en la consecución de las ventajas que le otorga el conocimiento propio y de los sectores en los cuales compete, y se vale tanto de sus debilidades como de sus fortalezas para generar posicionamiento dominante de la empresa, en los mercados en los que participa.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Gráfico 33. Diamante de Competitividad



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Mercado y tecnología son factores que los empresarios consideran como debilidades. La explicación de este resultado está dado por el hecho que dé es el mercado interno el que históricamente ha predominado para la pyme del sector, Adicionalmente la variable tecnología es más relacionada con equipos de cómputo que con tecnología dura. Una muestra de la actitud de aceptación y adaptabilidad que posee el empresario, las Pymes del sector industrial manufacturero consideran que su principal fuente de competitividad en cuanto a gestión se refiere es la calidad de su producción, sin embargo son conscientes de la brecha tecnológica que las separa de las grandes empresas existentes en el país y en el exterior, pues consideran que deberían tener mayor tecnología de la que actualmente tienen.

Gerencia y Talento humano: son considerados como debilidades de las Pyme. El caso del factor gerencia se explica en el nivel de formación del gerente, en los años de experiencia, que presentan la mayoría de los gerentes del sector. Es importante mencionar que en su mayoría es el gerente en general, es quien asume a mayoría de las funciones y que 41% de las Pymes identifican un área administrativa en la empresa. La variable talento humano, se explica por el nivel de conocimiento y preparación del personal que labora en las empresas, pues el mayor porcentaje de preparación que se evidencia en los trabajadores es la secundaria en un 37%.

Infraestructura: se explica por el hecho de que las empresas objeto de muestra se encuentran en la ciudad, por lo cual sus mercados físicos están cerca, sin embargo las vías de acceso no son apropiadas según aluden los empresarios, desde el centro del país e incluso dentro de la ciudad, a medida que el empresario atiende mercados apartados de la ciudad, comienza a percibir este factor como un limitante, sino también como un riesgo. La inexistencia de una infraestructura sólida en el sector a nivel de transporte es una de las razones por las cuales el empresario no invierte y no crece. Buscar mercados lejanos, así estén dentro del ámbito nacional implica riesgo, costo elevado e incertidumbre para el empresario.

Mercadeo y finanzas: El factor mercado se explica por la baja inversión en investigación de mercados tanto nacionales como internacionales, se adolece de una estructura interna que permita proyectar la empresa hacia los mercados potenciales. Respecto al factor finanzas en términos generales se observó una orientación al manejo intuitivo de la gestión financiera, lo que lleva aun manejo de corto plazo. Es importante mencionar que no es muy baja la existencia del manejo de elementos financieros, tales como presupuestos, control de costos, estados financieros actualizados, estados de resultados, etc., que permiten una proyección financiera para una adecuada toma de decisiones.

Gobierno e internacionalización: En general el empresario percibe la falta de reglas de juego coherentes, abandono estatal y descoordinación entre las políticas fijadas, los planes de desarrollo y las instituciones que adelantan dichas políticas. Los niveles de corrupción, la tramitología y muchos otros factores, se convierten para el empresario en obstáculo y desmotivación para el empresario. Prácticamente son estimados por el empresario como aspectos paralelos a su actividad, de los cuales hay que defenderse e imposibles de olvidar. El empresario solo conoce el aspecto intervencionista del estado y lo sufre como tal. No se comprende claramente el objetivo de promover exportaciones y se desconoce adicionalmente como convertirse en exportador.

Medio ambiente: El empresario no ha tomado plena conciencia de esta problemática, evidencia de esto es el mínimo porcentaje de empresa que reutiliza las emisiones de su proceso productivo, frente a este elemento se puede mencionar que para los empresarios es una obligación impuesta por algunas entidades gubernamentales para cumplir con algunos requisitos de funcionamiento o de accesos a algunos mercados. Como tal no se considera una variable fundamental, para sobrevivir en el corto plazo ni para una proyección futura. No existe el dimensionamiento adecuado sobre la importancia de esta variable.

6. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN EN PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO

En este capítulo se estructuran las principales estrategias a partir de las cuales se puede mejorar la gestión de las Pymes objeto de estudio. Estas estrategias son el resultado del diagnóstico adelantado y que a su vez, se armoniza con los avances en la teoría de administrativa a partir de los aportes de autores como Drucker, Koontz, O'Donnell, Wehrich, Ivancevich y Lorenzi entre otros.

Para la construcción de las estrategias se estructura el análisis DOFA a partir de los insumos básicos: la MEFI, y la MEFE, (cuadro 3 y 4) y la oferta institucional. Confrontando lo anterior con la concepción de gestión de algunos representantes de los actores económicos consultados, se encontró que para el director de Acopi la gestión involucra principalmente el alcance de objetivos organizacionales mediante el trabajo en equipo y las habilidades de la persona y menciona “alcanzar los objetivos y metas propuestas de una organización de manera conjunta con el equipo de trabajo y con el liderazgo a partir de unas bases teóricas y de las capacidades y habilidades de la persona”²⁶⁵, para el director del Departamento de promoción y desarrollo empresarial de la Cámara de comercio la gestión se relaciona con el incremento de la productividad y competitividad “Es el actuar empresarial cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de la empresa”²⁶⁶, la directora del Departamento de comercio y relaciones internacionales complementa el concepto involucrando explícitamente componentes de las funciones de la administración, “Es la planeación, organización, ejecución y control de todas las actividades y operaciones en una empresa, con el fin de lograr los objetivos de la misma”²⁶⁷.

Con base en esto se puede determinar que si bien las concepciones en cuanto a la gestión de los actores económicos presentadas, no se está lejos de la teoría es necesario que haya una mayor precisión en la aprehensión del concepto, con el fin de que exista claridad al momento de plantear iniciativas y promover estrategias que contribuyan al desarrollo de una mejor gestión en la pymes objeto de estudio.

Una de las funciones de la gestión es el análisis interno de la empresa (fortalezas y debilidades), ya que le permite conocer qué obstáculos tiene para el logro de sus objetivos, que atributos le permiten alcanzarlos, además de permitirle anticiparse a sus oportunidades y amenazas, de tal manera que puedan generar y proyectar

²⁶⁵ Entrevista Andrés Rojas

²⁶⁶ Entrevista Fabio Gabriel Cárdenas Bustos

²⁶⁷ Entrevista Lucy Janeth Córdoba Salas

escenarios futuros que definan el rumbo que tomará la organización pese a los inconvenientes que puedan presentarse.

En esta etapa del análisis se pretende formular estrategias, involucrando las fortalezas y debilidades que se encuentran en la empresa mediante una MEFI y las oportunidades y amenazas mediante una MEFE identificadas en el entorno del sector industrial manufacturero. Con base en esto se formula una matriz DOFA en la cual se realiza una valoración de la información obtenida en las encuestas, entrevistas, el conversatorio y las matrices de evaluación interna y externa, con el objeto de construir una base para la toma de decisiones en el desarrollo de la gestión de las empresas objeto de estudio.

6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1.1 Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

Cuadro 4. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado por área
AREA ADMINISTRATIVA			
Estructura organizacional (Organigrama)	0,04	2	0,08
Sistemas de información	0,04	2	0,08
Formación del gerente	0,04	1	0,04
Vinculación y sucesión familiar	0,03	2	0,06
Misión y visión	0,04	1	0,04
Indicadores de gestión y evaluación	0,05	1	0,05
Total ponderado por área			0,35
AREA DE PRODUCCIÓN			
Programa de Producción y Productividad	0,04	1	0,04
Procedimiento para selección de Proveedores	0,04	1	0,04
Calidad del Producto	0,05	3	0,15
Estándares de Tiempo de Producción	0,03	3	0,09
Instrumentos de Análisis de Producción	0,04	1	0,04
Total ponderado por área			0,36
ÁREA DE TALENTO HUMANO			
Conocimiento de Funciones	0,03	3	0,09
Programas de contratación de personal	0,02	2	0,04

Cuadro 4. (Continuación)

Programas de capacitación y participación	0,03	1	0,03
Evaluación del desempeño	0,04	1	0,04
Total ponderado por área			0,2
ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD			
Estados Financieros y manejo contable	0,05	3	0,15
Instrumentos de Análisis Financiero	0,04	1	0,04
Apalancamiento financiero	0,03	1	0,03
Total ponderado por área			0,22
ÁREA DE MERCADEO			
Estudios de Mercado	0,04	1	0,04
Canales de Distribución	0,04	1	0,04
Estrategias de Promoción y Publicidad	0,03	2	0,06
Precio del Producto	0,04	3	0,12
Métodos de Fijación de Precios	0,03	1	0,03
Plan de Acción para lograr Metas de Ventas	0,04	2	0,08
Conocimiento de la Participación en el mercado	0,03	1	0,03
Servicio al Cliente	0,04	2	0,08
Indicadores de Servicio	0,03	2	0,06
Total ponderado por área			0,54
TOTAL	1,00		1,67

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

El resultado de la ponderación de la MEFI arroja un total de **1.67**, el cual está por debajo de la media de análisis²⁶⁸, y permite inferir que las empresas del sector industrial manufacturero tienen significativas debilidades a nivel interno, hecho que evidencia las deficiencias de la gestión que realizan estas empresas, y sus problemas asociados con la incapacidad de implementar estrategias adecuadas que les permitan lograr que sus fortalezas puedan hacerle frente a las debilidades. Teniendo en cuenta esto, es importante que la gestión de estas Pymes se enfoque en desarrollar estrategias para potencializar las fortalezas como las de calidad del producto, estándares de tiempo de producción, conocimiento de funciones, precio del producto, al tiempo que se contrarresten las debilidades, como la formación del gerente, indicadores de gestión y evaluación, programa de producción y productividad, instrumentos de análisis de producción, programas de capacitación y participación, instrumentos de análisis financiero, canales de distribución, entre

²⁶⁸ La media de análisis interno corresponde a un valor de 2,5. Valores superiores a 2,5 (Fortalezas > Debilidades) y Valores inferiores a 2,5 (Fortalezas < Debilidades).

otras, con el fin de lograr sus objetivos como empresa, y contribuir al fortalecimiento del sector.

En la MEFI se evidencia que el área de talento humano presenta el mínimo resultado ponderado por área, indicando que es el área de mayor prioridad en el momento de formular estrategias y en el orden de intervención para mejorar la gestión, seguido de las áreas de contabilidad y finanzas, administrativa, de producción y de mercadeo.

6.1.2 Matriz evaluación de factores externos (MEFE)

Cuadro 5. Matriz evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
ENTORNO ECONÓMICO			
Comercio internacional y Globalización económica	0,05	3	0,15
Competencia e Informalidad	0,06	2	0,12
Inflación	0,05	2	0,1
Ingreso per cápita	0,05	3	0,15
Precio de Materia Prima	0,06	2	0,12
Recursos Financieros	0,07	2	0,14
TLC	0,06	2	0,12
Total ponderado por área			0,9
ENTORNO LEGAL Y GUBERNAMENTAL			
Gobierno y Legislación	0,06	2	0,12
Oferta Institucional	0,07	3	0,21
Impuestos	0,06	1	0,06
Total ponderado por área			0,39
ENTORNO SOCIO-POLITICO			
Asociatividad y Facilidad de agremiación	0,06	2	0,12
Infraestructura vial y de transporte	0,06	1	0,06
Contrabando	0,06	1	0,06
Los proveedores del sector	0,06	3	0,18
Los clientes del sector	0,06	2	0,12
Mercado Laboral	0,05	3	0,15
Total ponderado por área			0,69
ENTORNO TECNOLÓGICO Y MEDIO AMBIENTAL			
Tecnología	0,06	2	0,12
Total ponderado por área			0,12
TOTAL	1		2,1

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

El resultado de la MEFE de 2.1 indica que el sector industrial manufacturero de Pasto, está por debajo de la media²⁶⁹, en su esfuerzo por no seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Con base al resultado obtenido es posible inferir que las pymes del sector industrial manufacturero se encuentran en un entorno donde las amenazas son mayores a las oportunidades, por lo cual la gestión de los empresarios debe estar encaminada para responder con las oportunidades como el comercio internacional y la globalización económica, el ingreso per cápita, la oferta institucional y los proveedores del sector entre otros, a las amenazas como la competencia e informalidad, los precios de materia prima, los recursos financieros, impuestos, contrabando, existentes en la industria; direccionando así las estrategias de la empresa para aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Según el análisis de la MEFE se evidencia que el total ponderado de menor valor por entorno, se ubica en el tecnológico y medio ambiental, priorizándose por tanto la elaboración de estrategias encaminadas directamente a factores relacionados, seguido del entorno legal y gubernamental, socio-político y económico.

6.1.3 Análisis DOFA

Con base en el análisis de factores internos y externo (Matrices MEFI y MEFE), se realiza el siguiente análisis DOFA.

DEBILIDADES: Estructura organizacional (Organigrama), Sistemas de información, Formación del gerente, Vinculación y sucesión familiar, Misión y visión, Indicadores de gestión y evaluación, Programa de Producción y Productividad, Procedimiento para selección de Proveedores, Instrumentos de Análisis de Producción, Programas de contratación de personal, Evaluación del desempeño, Instrumentos de Análisis Financiero, Canales de Distribución, Estrategias de Promoción y Publicidad, Plan de Acción para lograr Metas de Ventas, Servicio al Cliente, Indicadores de Servicio.

OPORTUNIDADES: Comercio internacional y Globalización económica, Ingreso per cápita, Oferta Institucional, Mercado Laboral, Recursos Financieros, Los proveedores del sector.

²⁶⁹ La media de análisis en el entorno empresarial corresponde a un valor de 2,5. Valores superiores a 2,5 (Oportunidades > Amenazas) y Valores inferiores a 2,5 (Oportunidades < Amenazas).

FORTALEZAS: Calidad del Producto, Estándares de Tiempo de Producción, Conocimiento de Funciones del cargo, Estados Financieros y manejo contable, Precio del Producto.

AMENAZAS: Competencia e Informalidad, Contrabando, Gobierno y Legislación, Inflación, Los clientes del sector, Tecnología, Precio de materia prima, Asociatividad y Facilidad de agremiación, TLC.

Cuadro 6. Matriz FODA

DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
		ENTORNO SOCIO-POLÍTICO: 1. Competencia e Informalidad 2. Contrabando 3. Infraestructura vial y de transporte 4. Los clientes del sector 5. Asociatividad y Facilidad de agremiación ENTORNO LEGAL Y GUBERNAMENTAL: 6. Gobierno y Legislación 7. Impuestos ENTORNO ECONÓMICO: 8. Inflación 9. Precio de materia prima 10. TLC ENTORNO TECNOLÓGICO Y MEDIO AMBIENTAL: 11. Tecnología
FORTALEZAS	ACCIONES F.A	ACCIONES F.O
AREA DE PRODUCCIÓN: 1. Calidad del Producto 2. Estándares de Tiempo de Producción AREA TALENTO HUMANO: 3. Conocimiento de Funciones del cargo AREA FINANCIERA: 4. Estados Financieros y manejo contable AREA DE MERCADEO: 5. Precio del Producto	Evaluar la factibilidad de Incursionar en mercados Internaciones a través de los TLC. (F1; F4; A1; A11) Fortalecer la Inversión en tecnología. (F3; A8) Estructurar procesos de asociatividad y agremiación acordes a las capacidades de cada empresa. (A10; F1; F2; F3; F4; F5) Aprovechar los beneficios de la pyme frente a la legalidad y el pago de impuestos. (F3; O3; O4) Formular un plan de acción para enfrentar riesgos inflacionarios. (F4; F5; A5)	Incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales (F1; F2; F5; O1; O3) Aplicar la flexibilidad del sistema productivo al desarrollo de ventajas competitivas que permitan ampliar la cuota de mercado. (F1; F2; O1; O6) Diseñar programas de contratación de personal competente de acuerdo a las exigencias de la empresa. (F3; O3) Concientizar sobre el uso adecuado del crédito bancario. (F4; O5)

Cuadro 6 (Continuación)

DEBILIDADES	ACCIONES D.A	ACCIONES D.O
<p>AREA ADMINISTRATIVA: 1. Estructura organizacional (Organigrama) 2. Sistemas de información 3. Formación del gerente 4. Vinculación y sucesión familiar 5. Misión y visión 6. Indicadores de gestión y evaluación</p> <p>AREA DE PRODUCCIÓN: 7. Programa de Producción y Productividad 8. Procedimiento para selección de proveedores. 9. Instrumentos de Análisis de Producción</p> <p>AREA TALENTO HUMANO: 10. Programas de contratación de personal 11. Programas de capacitación y participación de empleados 12. Evaluación del desempeño</p> <p>AREA FINANCIERA: 13. Instrumentos de Análisis Financiero 14. Apalancamiento financiero</p> <p>AREA DE MERCADEO: 15. Estudios de Mercado 16. Canales de Distribución 17. Estrategias de Promoción y Publicidad 18. Métodos de Fijación de Precios 19. Plan de Acción para lograr Metas de Ventas 20. Conocimiento de la Participación en el mercado 21. Servicio al Cliente 22. Indicadores de Servicio</p>	<p>Vincularse a entidades y programas que busquen fortalecer los controles fronterizos y la política de protección a la manufactura nacional. (A2. A3. A10. D3) Establecer protocolos de contratación, remuneración y sucesión familiar. (D4; D10; A10) Vinculación al programa de transformación productiva. (D4. A2.) Implementar Cultura de la Productividad y la Innovación interna y externa. (D11; D4; A7; A8) Diseño del procedimiento para selección de proveedores e insumos para la producción. (D8; A9) Identificar y concretar fuentes de financiación y/o cofinanciación de proyectos. (D12; D13) Implementar instrumentos de análisis financiero, acordes a las necesidades de la empresa. (D13; D14; A1; A4; A5) Determinar los mejores canales de distribución acordes a cada empresa. (D16; A7) Desarrollar procesos de innovación para lograr posicionamiento nacional e internacional de productos de alto valor agregado. (D17; D20; A8; A7) Fidelización de clientes. (D22.D23. A1.A7)</p>	<p>Implementación del direccionamiento estratégico y mejoramiento continuo. (D1; D6; O3; O5) Fortalecimiento institucional de la competitividad. (D5; O3) Implementar programas de contratación y evaluación de desempeño. (D10; D12; O4) Fortalecer la gestión del talento humano. (D11; D12; O3; O4) Desarrollar y fortalecer la cultura organizacional a partir de la cualificación del capital humano. (D5; D11; O3; O4) Desarrollar mercado objetivo y mercado potencial. (D14; D16; D21) Mejorar la comercialización, atendiendo las demandas del mercado. (D22; D23) Implementar instrumentos de medición de servicio y desarrollar indicadores de desempeño. (D22; D21; O2; O6)</p>

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

6.1.4 La oferta institucional y su contribución a la gestión. Un factor importante de resaltar en el contexto de la gestión empresarial, es la contribución de la oferta institucional, ya que si bien corresponde al empresario promover acciones de mejoramiento en la búsqueda del desarrollo de una adecuada gestión, él como gestor por sí solo no puede lograr sus objetivos sin el apoyo de instituciones como Cámara de Comercio, Acopi, SENA, entre otras; que son actores económicos dispuestos a guiarles en su actuar empresarial, brindando asesorías, llevando a cabo procesos de formación y capacitación, que les permitan aprovechar las oportunidades del entorno, y promoviendo desde su gestión el fortalecimiento empresarial y por ende el desarrollo de la región.

A partir de esto, se realizó una síntesis de los principales aportes que pueden realizar algunas instituciones al mejoramiento de la gestión, con el objetivo de resaltar la importancia de que se genere una articulación público-privada que propicie mejores escenarios de desarrollo para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, como se presenta a continuación:

Cuadro 7. Aportes de la oferta Institucional

ENTIDAD	APORTE A LA GESTIÓN
ACOPI	Convoca a que a través de los programas que se ofrecen se puedan resolver las distintas necesidades de los empresarios y asegura que las actividades propuestas siempre sean concertadas con los empresarios.
Departamento de Promoción y Desarrollo Empresarial Cámara de Comercio	Capacitaciones y apoyo para el empresario, para que con el conocimiento preciso y a través de las habilidades desarrolladas, logren alcanzar los objetivos que se han propuesto, y mejorar su desempeño empresarial.
Departamento de Comercio y Relaciones Internacionales Cámara De Comercio	Asumir como corresponsabilidad de la entidad la estructura misional del gremio, promoviendo la gestión comercial; nacional e internacional, la cooperación e inversión extranjera, mediante servicios, programas y proyectos que permitan fortalecer y mejorar las condiciones de intercambio comercial con el mercado externo.
Fondo Regional de Garantías	La búsqueda de una mayor estabilidad financiera de las empresas, a través de una financiación bancarizada, es decir de manera formal. Además de brindar asesoría para un buen manejo del endeudamiento, y concentrar esfuerzos en logro de objetivos.

Cuadro 6. (Continuación)

SENA	<p>Por medio del modelo estratégico del SENA apunta a la consolidación del sector empresarial y social. Aporta a una mayor productividad de las empresas para la competitividad regional brindando conocimiento, tecnología y fuerza laboral, mediante la inclusión social permitiendo acceder al conocimiento, la formación, el trabajo y el emprendimiento.</p> <p>La formación de personal cualificado para desempeñar labores en una empresa, se dicta la teoría y se capacita al estudiante en la práctica. Cuenta con un portal de empleo que facilita al empresario la consecución del personal adecuado y capacitado.</p>
Comisión Regional De Competitividad	<p>Motivar y movilizar la acción de todos los actores hacia la transformación productiva, asegurando la continuidad de procesos, haciendo seguimiento y evaluación de los mismos.</p> <p>Trazar un rumbo para la región, priorizar e impulsar iniciativas de gran impacto para la región, identificando propuestas y reformas desde el entorno local/ regional y proponiendo reformas o iniciativas al orden nacional como ente canalizador y facilitador del diálogo productivo regional.</p>
Gobernación De Nariño Secretaría De Planeación	<p>Por medio del diseño de programas de masificación de nuevas tecnologías en el departamento, y de programas participativos en instituciones de carácter tecnológico y formación no profesional.</p>

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

6.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

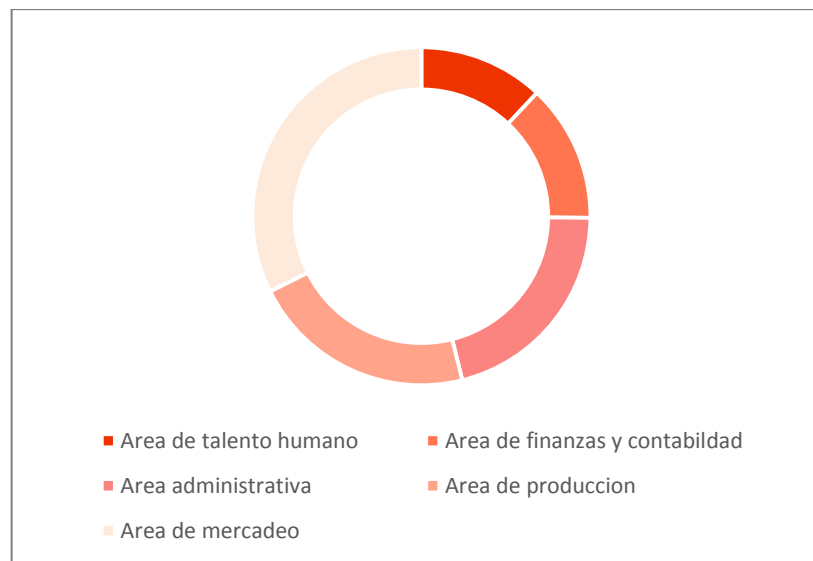
En el siguiente acápite se elaboraron estrategias relacionadas directamente con la gestión por áreas de la empresa, e involucrando los niveles jerárquicos de las organizaciones, el estratégico, táctico y operativo, teniendo en cuenta la estrecha relación que existe entre estos. Las estrategias que se plantearon pueden involucrar uno o varios niveles jerárquicos en todo caso, para su estructuración, se vio la necesidad de identificar las variables de mayor impacto sobre la gestión.

Estas estrategias se enfocan ante todo a intervenir en el nivel interno de las empresas debido a que es más factible la intervención interna, que sobre factores

externos, como la globalización, la inflación, las tasas de interés, las políticas gubernamentales, entre otros.

El siguiente gráfico sintetiza la importancia del fortalecimiento de la gestión según las áreas de la empresa y de los factores críticos que se involucran, considerando el área de talento humano, como la de mayor necesidad de intervención, seguido del área de finanzas y contabilidad, la administrativa, de producción, y finalmente de mercadeo.

Gráfico 34. Necesidad de intervención estratégica por áreas de la empresa



Fuente: Este estudio. Pasto, 2014²⁷⁰

²⁷⁰ La escala indica la necesidad de intervención que tiene cada área de la empresa, siendo el rojo el de mayor prioridad de intervención y el blanco el de intervención leve.

Cuadro 8. Resumen de Estrategias

NIVEL	AREA	NIVEL JERARQUICO	ESTATEGIA
INTERNO	Talento humano	Táctico	Fortalecer la gestión de talento humano en aspectos como contratación, capacitación, participación, sucesión y vinculación familiar.
		Táctico	Control y evaluación del desempeño de los empleados
	Contable y Financiera	Táctico	Estructuración de una adecuada planeación financiera
		Táctico	Implementación de instrumentos de análisis, control y evaluación contable y financiera.
	Administrativa	Táctico	Implementación de direccionamiento estratégico y mejoramiento continuo.
		Estratégico - Táctico – Operativo	Coordinación de esfuerzos empleado - organización para el logro de los objetivos, dentro de los parámetros de la competitividad, productividad e Innovación
		Estratégico	Establecer lineamientos para el desarrollo de una cultura de control y evaluación en cada área funcional de la empresa.
	Producción	Estratégico – Táctico	Diseño e implementación de planes, programas y/o procedimientos en el área de producción para la reducción de desperdicios y entregas a tiempo.
		Estratégico – Táctico	Fortalecer el desempeño del área de producción mediante el diseño de instrumentos de análisis, control y evaluación
	Mercadeo	Táctico	Diseño de un plan para lograr el posicionamiento nacional e internacional de los productos de la empresa.
Táctico		Implementar instrumentos de medición, seguimiento y control de ventas y servicio en el área de mercadeo.	
EXTERNO		Estratégico - Táctico – Operativo	Promoción de una cultura de emprendimiento y asociatividad entre pymes del sector industrial manufacturero.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

6.2.1 Estrategias área de talento humano: En este aparte, las estrategias se encaminan frente a la necesidad de fortalecer la gestión del Talento Humano en aspectos fundamentales de planeación, organización, control, evaluación y técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, adicionalmente se destaca la participación de la familia y la sucesión de la misma en la empresa.

- **Estrategia 1:** Fortalecer la gestión de talento humano en aspectos como contratación, capacitación, participación, sucesión y vinculación familiar.

Cuadro 9. Fortalecer la gestión de talento humano en aspectos como contratación, capacitación, participación, sucesión y vinculación familiar

Estrategia	Fortalecer la gestión de talento humano en aspectos como contratación, capacitación, participación, sucesión y vinculación familiar
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Táctico	Encargado de talento humano
Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> - Definir lineamientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y remuneración del personal. - Elaboración del protocolo de contratación, remuneración y sucesión familiar. - Diseño de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del empleado. - Fortalecer los canales de comunicación en todos los niveles de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de cargos. - Entrevistas. - Bases para la selección de personal. - Técnicas de selección de personal. - Sistema de administración de salarios. - Matriz de las dimensiones de la motivación de los empleados de la empresa. - Apropiación de las funciones del cargo
Entidad de apoyo	Oferta institucional
<ul style="list-style-type: none"> - ACOPI - Cámara de comercio - SENA - Universidades - Ministerio de Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de capacitación. - Cursos y seminarios. - Técnicos y tecnólogos. - Profesionales capacitados y especializados.

Cuadro 9. (Continuación)

Indicadores	Resultados esperados
- Porcentaje del cumplimiento del plan de desarrollo y capacitación.	- Personal en los puestos adecuados. - Incremento de la efectividad de los empleados - Mayores índices de eficiencia y eficacia del talento humano disponible.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

- **Estrategia 2:** Control y evaluación del desempeño de los empleados

Cuadro 10. Control y evaluación del desempeño de los empleados

Estrategia	Control y evaluación del desempeño de los empleados
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Táctico	Encargado de talento humano
Actividades	Herramientas
- Establecer los parámetros de control y evaluación. - Definir la frecuencia de evaluación. - Realizar un proceso de evaluación de desempeño transparente y fomentar un ambiente de criticidad objetiva y de libre comunicación.	- Matriz de evaluación de desempeño. - Diagrama de los procesos (inducción y evaluación del desempeño). - Pruebas psicotécnicas. - Tabulación y análisis de encuestas - Matriz de cumplimiento de logros alcanzados
Entidad de apoyo	Oferta institucional
- ACOPI - Cámara de comercio	- Talleres de capacitación. - Cursos y seminarios.
Indicadores	Resultados esperados
- Porcentaje de ausentismo = (Horas hombre ausente/ Horas hombre laboradas)*100 - Indicador de rotación de empleados= Total de empleados retirados / numero promedio de empleados - Porcentaje productividad - Porcentaje de cumplimiento de metas por empleado - Nivel de conocimiento de las funciones del cargo.	- Cuantificar el potencial de los empleados al servicio de la empresa - Mejorar el desempeño y aumentar la productividad de los empleados - Definición de la contribución y participación de los empleados. - Toma de decisiones de selección, desarrollo, ascensos y salarios. - Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

6.2.2 Estrategias área contable y financiera: La importancia de la gestión financiera radica en la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos de la empresa, es por esto que a continuación se definen estrategias que priorizan aspectos relevantes de planeación, control y evaluación de la gestión financiera, con el fin forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor en la empresa y proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

- **Estrategia 1:** Estructuración de una adecuada planeación contable - financiera

Cuadro 11. Estructuración de una adecuada planeación financiera

Estrategia	Estructuración de una adecuada planeación financiera
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Táctico	Gerente (propietario) - Encargado de finanzas
Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la información contable y financiera. - Elaborar presupuestos: Contables, Financieros, operacionales de la empresa y pronósticos. - Determinar la capacidad de endeudamiento de la empresa. - Hacer un uso adecuado del crédito bancario. - Elaborar de Planes de Financiamiento. - Elaborar un plan de acción para enfrentar riesgos inflacionarios. - Mejorar los índices de apalancamiento financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estados financieros, libros fiscales. - Relación del comportamiento histórico de Ingresos, gastos, costos e inversiones. - Reporte estadístico de ventas. - Relación de activos, pasivos y patrimonio. - Relación de la amortización de los créditos. - Información estadística económica relevante. - Beneficios de la pyme frente a la legalidad y el pago de impuestos. - Fuentes de financiación y/o cofinanciación de proyectos.
Entidad de apoyo	Oferta institucional
<ul style="list-style-type: none"> - Cámara de Comercio - ACOPI 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos, seminarios, diplomados, jornadas de actualización, congresos, encuentros y asesorías. - Convenios con entidades financieras como: Fondo Regional de Garantías, Bancos, COMFAMILIAR de Nariño, y BANCOLDEX.

Cuadro 11. (Continuación)

- SENA - Universidades	- Técnicos y tecnólogos relacionados con el área. - Profesionales especializados.
Indicadores	Resultados esperados
- Índice de endeudamiento bancario - Índice de endeudamiento total - Índice de relación de la deuda total/ activo total - Razón corriente - Capital de trabajo	- Insumos para la toma de decisiones óptimas de la empresa - Conocimiento de las herramientas financieras en aras de conseguir un manejo óptimo de los recursos. - Conocimiento de la capacidad para asumir las obligaciones financieras adquiridas a corto y largo plazo. - Incrementar la rentabilidad de la empresa, maximizar beneficios. - Convertir la incertidumbre en probabilidad

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

- **Estrategia 2:** Implementación de instrumentos de análisis, control y evaluación contable y financiera.

Cuadro 12. Implementación de instrumentos de análisis, control y evaluación contable y financiera

Estrategia	Implementación de instrumentos de análisis, control y evaluación financiera.
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Táctico	Encargado de finanzas
Actividades	Herramientas
- Detectar desviaciones de estados financieros básicos y presupuestos - Establecer funciones de evaluación, manejo oportuno y adecuado de la información contable y financiera. - Establecer parámetros – indicadores de rendimiento de utilidades, impuestos, estado de las inversiones, activo, pasivo, patrimonio, pérdidas y ganancias.	- Presupuestos - Estados financieros - Graficas de Control - Registros Contables - Diagrama de Pareto - Hojas de verificación - Estándares - Gráficos de seguimiento y control

Cuadro 12. (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> - Corregir desviaciones. - Establecer las acciones necesarias para que la empresa logre sus objetivos financieros. 	
<p>Entidad de apoyo</p>	<p>Oferta institucional</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Cámara de Comercio 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos, seminarios, diplomados, jornadas de actualización, congresos, encuentros y asesorías.
<p>Indicadores</p>	<p>Resultados esperados</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Razón corriente - Porcentaje de gastos financieros - Margen de utilidad - Cobertura de Intereses - Prueba ácida - Margen de utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido. - Medición de resultados en tiempo real y facilidad para realizar predicciones. - Determinación de inversiones futuras - Garantizar flexibilidad en los planes financieros y su oportuno ajuste frente a cambios imprevistos. - Disponer de instrumentos de análisis financieros para una toma de decisiones más acertada y ajustada a las necesidades de la empresa. - Realizar un mejor manejo contable que permita mejorar los índices de apalancamiento.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

6.2.3 Estrategias área administrativa: Teniendo en cuenta que el área administrativa es de crucial importancia en la gestión de la organización en las empresas, se hace necesario plantear estrategias con el objetivo fundamental de fortalecer la gestión en la misma, involucrando principalmente la planeación, organización, dirección y control, es por esto que las estrategias que se describen a continuación se encaminan directamente a cumplir este propósito y relacionan aspectos necesarios para su ejecución.

- **Estrategia 1:** Implementación de direccionamiento estratégico y mejoramiento continuo

Cuadro 13. Implementación de direccionamiento estratégico y mejoramiento continuo

Estrategia	Implementación de direccionamiento estratégico y mejoramiento continuo.
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Estratégico – Táctico	Gerente (Propietario) - Encargados de las áreas
Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa. - Determinar el horizonte de trabajo para el direccionamiento estratégico. - Establecer participativamente misión, visión, políticas, valores y metas organizacionales. - Despliegue de políticas o directrices. - Diseñar estratégicamente procesos clave y de apoyo - Desarrollar y fortalecer la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de verificación de logros. - Matriz de despliegue de políticas. - Gerenciamiento de la rutina o mejoramiento continuo de las actividades rutinarias, ciclo PHVA. - Programa de capacitación del capital humano. - Aplicación de encuestas. - Lluvia de ideas - Liderazgo participativo en la divulgación de políticas, estrategias, metas y proyectos de fortalecimiento. - Lenguaje organizacional común que involucre a toda la empresa.
Entidad de apoyo	Oferta institucional
<ul style="list-style-type: none"> - Universidades - Cámara de Comercio de Pasto - ACOPI 	<ul style="list-style-type: none"> - Universitarios en pro de la Región. - Practicas académicas y pasantías. - Capacitación técnica, comercial, tecnológica. - Asesoría empresarial, foros, talleres, cursos y seminarios. - Cursos, seminarios, diplomados, jornadas de actualización, congresos, encuentros y asesorías
Indicadores	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> - Número de funcionarios que conocen el direccionamiento estratégico. - Tiempo de implementación del direccionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del rumbo y velocidad que los gestores desean para la empresa. - Cambio de paradigma sobre la organización y el empleado.

Cuadro 13. (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> - Grado de cumplimiento de misión, visión y objetivos. - Porentaje de cumplimiento del sistema de planeación y dirección 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de los valores y objetivos organizacionales/empleados. - Desarrollo de habilidades gerenciales, trabajo en equipo, toma de decisiones y visión empresarial. - Empleados comprometidos con la empresa y mayor responsabilidad con las tareas delegadas.
---	--

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

- **Estrategia 2:** Coordinación de esfuerzos empleado - organización para el logro de los objetivos, dentro de los parámetros de la competitividad, productividad e Innovación

Cuadro 14. Coordinación de esfuerzos empleado - organización para el logro de los objetivos

Estrategia	Coordinación de esfuerzos empleado - organización para el logro de los objetivos, dentro de los parámetros de la competitividad, productividad e Innovación.
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Estratégico - Táctico – Operativo	Gerente (propietario) - Encargado de Talento Humano
Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la utilización eficiente y eficaz del os recursos de la empresa. - Capacitación de empleados y desarrollo de habilidades, procesos de aprendizaje y realización en el trabajo. - Crear las condiciones propicias para que el trabajador desarrolle su potencial mediante procesos de motivación secuencial. - Desarrollo de métodos de trabajo participativo. - Claridad y concertación en la metas. - Comunicar estrategias y metas organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de mejora de la rutina. - Administración por procesos. - Encuestas de satisfacción. - Escalas de motivación. - Métodos de evaluación y acción correctiva, predictiva y preventiva. - Autonomía en el trabajo de acuerdo al grado de responsabilidad demostrado. - Diagrama causa y efecto. - Estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez del empleado.

Cuadro 14. (Continuación)

Entidad de apoyo	Oferta institucional
<ul style="list-style-type: none"> - Cámara de Comercio - Ministerio de comercio, industria y turismo - Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - SENA 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos, seminarios, congresos y asesorías. - Rutas para la Competitividad. - Programa de transformación productiva. - Programa Mipyme Digital, promueve la productividad y competitividad a través de la Tic's. - Asesoría empresarial y capacitación del talento humano
Indicadores	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> - Número de Empleados motivados. - Grado de confianza en los empleados. - Grado de conocimiento de los empleados. - Grado de experiencia y madurez de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor desempeño laboral. - Reducción de tiempos de respuesta y costos. - Generación de cadenas internas de valor empleado – organización. - Ambiente propicio para trabajo en equipo. - Facilidad y mayor flujo de información. - Empleados motivados y comprometidos con la organización. - Mejor comunicación empresarial.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Estrategia 3: Establecer lineamientos para el desarrollo de una cultura de control y evaluación en cada área funcional de la empresa

Cuadro 15. Establecer lineamientos para el desarrollo de una cultura de control y evaluación en cada área funcional de la empresa

Estrategia	Establecer lineamientos para el desarrollo de una cultura de control y evaluación en cada área funcional de la empresa
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Estratégico	Gerente (propietario) - Encargados de Todas las áreas

Cuadro 15. (Continuación)

Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de variables del entorno que influyen sobre la gestión de la empresa. - Establecer parámetros de evaluación e indicadores de cumplimiento. - Medición y evaluación de los resultados históricos y ajustes pertinentes frente a las desviaciones. - Determinación de los métodos y herramientas que se deben adoptar en los procesos de control y evaluación de la empresa. - Fomentar la eficiencia en la asignación y uso de recursos asegurando la transparencia en el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones periódicas para la presentación de resultados y problemas existente. - Histórico de los resultados de la empresa. - Retroalimentación de la Información. - Presupuesto. - Sistemas de información. - Gráficos de seguimiento y control. - Indicadores de desempeño.
Entidad de apoyo	Oferta institucional
<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - DIAN - Cámara de Comercio - ACOPI 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa compra colombiano. - Seminarios y programas de las Entidades gubernamentales para mitigar el contrabando y sus efectos en las pymes (controles fronterizos y la política de protección a la manufactura nacional).
Indicadores	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los programas de control y evaluación - Cumplimiento y seguimiento de acciones correctivas y preventivas - Porcentaje de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la eficacia, la disminución de costos, la uniformidad y mejora de la calidad del producto. - Evaluación de la efectividad en la ejecución de los programas de personal y cumplimiento de los objetivos. - Medición del logro de los resultados propuestos. - Toma decisiones preventivas y correctivas.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

6.2.4 Estrategias área de producción: La gestión en esta área pretende incrementar el valor del producto a través de la calidad y la reducción de los costos innecesarios, sin embargo cómo se evidenció en el análisis, una de las

grandes debilidades expuestas radica en los procesos de planeación, dado que no existen planes, programas y procedimientos, que direccionen el proceso de producción. De igual forma otro de los procesos claves de esta área se encontró que otro de los mayores problemas de gestión, son los procesos de control y evaluación, dado que la mayoría de estas pymes no cuentan con instrumentos de análisis estipulados, por lo cual no pueden monitorear el desempeño de la producción en relación con la planeación, corregir eventuales desviaciones, ni promover una retroalimentación constante del proceso.

- **Estrategia 1:** Diseño e implementación de planes, programas y/o procedimientos en el área de producción para la reducción de desperdicios y entregas a tiempo

Cuadro 16. Diseño e implementación de planes, programas y/o procedimientos en el área de producción

Estrategia	Diseño e implementación de planes, programas y/o procedimientos en el área de producción para la reducción de desperdicios y entregas a tiempo
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Estratégico – Táctico	Gerente (propietario) - Encargado de producción
Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un programa formal de producción basado en principios de eficiencia, eficacia y productividad. - Determinar método de producción adecuado a las necesidades de la empresa. - Diseñar del procedimiento para selección de proveedores e insumos para la producción. - Establecer criterios de ubicación, cumplimiento, precios y negociación. - Establecer un procedimiento para el manejo, flujo y control de materiales. - Diseño de un programa de productividad basado en los factores determinantes de la misma y parámetros de medición. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagramas de flujo. - Diagramas de proceso. - Pronóstico de ventas. - Catálogo de proveedores. - Órdenes de compra, factura, y contra-recibido. - Hoja de control de proveedores. - Estadísticas de cotizaciones, compras. - Ruta o camino crítico

Cuadro 16. (Continuación)

Entidad de apoyo	Oferta institucional
<ul style="list-style-type: none"> - ACOPI - Cámara de comercio - Ministerio de comercio industria y turismo - Comisión regional de competitividad - Parque Soft - BANCOLEX 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de capacitación. - Cursos y seminarios. - Programa de Transformación productiva. - Políticas de desarrollo productivo y fortalecimiento de la mipymes - Soluciones tecnológicas para la optimización y mejora de procesos de producción. - iNNpulsa MiPyme - Líneas temáticas de apoyo a la innovación empresarial, mejoramiento significativo de producto o servicios, y la modernización para el desarrollo de proveedores, distribuidores.
Indicadores	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> - Productividad maquinaria = Producción/ Máquina. - Mantenimiento-Producción = Costo de mantenimiento/ Costo de producción. - Productividad en unidades reales. - Productividad por empleado. - Porcentaje costo no conforme vs productividad en fabrica. - Tiempos de montaje. - Ciclos de abastecimiento y producción. - Tiempo de despacho de una orden de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prever las pérdidas de tiempo o las sobrecargas durante el proceso de producción. - Utilizar toda la capacidad de la mano de obra disponible. - Cumplir con los plazos de entrega pactados. - Pronosticar la demanda del producto, relación de la cantidad en función del tiempo. - Establecer volúmenes de compras de materias primas e insumos necesarios para la producción. - Determinar las necesidades de producción y los niveles de existencias de productos en proceso y terminados en periodos específicos de tiempo. - Retroalimentación y ajustes de los planes de producción.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

- **Estrategia 2:** Fortalecer el desempeño del área de producción mediante el diseño de instrumentos de análisis, control y evaluación

Cuadro 17. Fortalecer el desempeño del área de producción mediante el diseño de instrumentos de análisis, control y evaluación

Estrategia	Fortalecer el desempeño del área de producción mediante el diseño de instrumentos de análisis, control y evaluación
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Estratégico – Táctico	Gerente (propietario) - Encargado de producción
Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> - Emitir reportes de producción y de sus análisis correspondientes que permitan proyectar los factores de producción - Verificar el cumplimiento de la planeación. - Comparar la información de los reportes con las de las órdenes de producción. - Realizar control de Inventarios de materias primas, productos en proceso, terminados, entre otros. - Realizar ajustes en los planes de producción con base en el análisis de la demanda real y la planeada. - Diseñar instrumentos de medida de la eficiencia, eficacia y productividad del proceso de producción, y de la calidad del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagramas de proceso. - Reportes de producción - Órdenes de producción - Requerimientos o requisiciones de materias primas - Formato de control de materias primas - Diagramas de flujo de materiales - Ruta o camino crítico - Reportes de Trabajo - Cuadro de control de producción - Control de Inventarios y manejo de las unidades de medida de la producción.
Entidad de apoyo	Oferta institucional
<ul style="list-style-type: none"> - ACOPI - Cámara de comercio - Ministerio de comercio industria y turismo - Comisión regional de competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de capacitación. - Cursos y seminarios - Programa de Transformación productiva. - Políticas de desarrollo productivo y fortalecimiento de la mipyme.

Cuadro 17. (Continuación)

Indicadores	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de productos sin problemas de calidad, cantidad y tiempo - Número de devoluciones recibidas. - Porcentaje de desviaciones encontradas - Comparación de la demanda real con la planteada. - Tiempos de respuesta (entre orden y entrega del producto). - Evolución de los costos principales. - Rotación de Inventarios = Materia Prima empleada en el mes/Inventario Materia Prima. - Nivel de Calidad = Total productos sin defectos/Total productos elaborados 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización en la producción - Control del consumo de materias primas y del tiempo trabajado por operario. - Incremento de los niveles de eficiencia y eficacia del proceso productivo en la empresa. - Mayor precisión en el logro de los objetivos de producción planteados. - Monitoreo y control del desempeño de la producción en relación con lo planeado, corrigiendo eventuales desviaciones o errores que puedan surgir. - Retroalimentación constante del proceso de producción.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

6.2.5 Estrategias área de mercadeo. La gestión de mercadeo tiene como fin principal direccionar esfuerzos hacia el logro de la satisfacción plena de los clientes y por ende de los objetivos de la empresa. De acuerdo al análisis de las pymes del sector industrial manufacturero, pese a que sus objetivos se centran en los clientes, su actuar empresarial no evidencia que los procesos llevados a cabo cumplan con este fin, ante todo los de planeación y control. A partir de esto, se plantearon estrategias que permitan mejorar la gestión de esta área:

- **Estrategia 1:** Diseño de un plan para lograr el posicionamiento nacional e internacional de los productos de la empresa

Cuadro 18. Diseño de un plan para lograr posicionamiento nacional e internacional de los productos de la empresa

Estrategia	Diseño de un plan para lograr el posicionamiento nacional e internacional de los productos de la empresa
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Táctico	Gerente (propietario) - Encargado de mercadeo

Cuadro 18. (Continuación)

Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias de diferenciación a través de la innovación, generación de valor agregado y fidelización de clientes - Desarrollar mercado objetivo y potencial, identificando oportunidades empresariales. - Evaluar las posibilidades de incursionar en mercados regionales, nacionales e Internacionales. - Ampliar y profundizar la información acerca de los TLC, entidades de apoyo al proceso de exportación, los requisitos y trámites. - Determinar los mejores canales de distribución acordes a cada empresa. - Diseñar un programa de promoción y publicidad (Presupuesto y medios) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dimensiones de la satisfacción del cliente. - Toma de decisiones dentro de la empresa. - Grupos de exportación. - Trabajo en equipo. - Bases de datos. - Red de Acuerdos Comerciales de Colombia. - Sistema de Inteligencia de Mercados de la página Web de PROCOLOMBIA. - Guía exportadora PROCOLOMBIA. - Página web empresarial
Entidad de apoyo	Oferta institucional
<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de industria, comercio, y turismo - DIAN - PROCOLOMBIA - BANCOLDEX - Cámara de comercio - SENA - Parque Soft - Agencia de desarrollo local - ADEL 	<ul style="list-style-type: none"> - Ruta exportadora (registro de productores nacionales, oferta exportable y solicitud de determinación de origen). - Procedimientos aduaneros. - Medios de pago y procedimientos cambiarios (reintegro de divisas). - Estudios-Investigaciones. - Seminario: Crecimiento en mercados locales e internacionales. - Diseño de página web y publicidad en medios y redes de internet. - Desarrollo de nuevas estrategias comerciales. - Línea estratégica de investigación aplicada, Desarrollo e Innovación. - Asesoría e implementación en mercadeo y ventas. - Marketing Territorial.

Cuadro 18. (Continuación)

Indicadores	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> - Utilidad por cliente = Utilidad neta de la empresa en un periodo de tiempo /Total de clientes al final de un periodo de tiempo. - Tasa de adquisición = Clientes nuevos que compraron una promoción/Total de clientes que compraron dicha promoción de ventas. - Tasa de redención= Promociones efectivas o redimidas (clientes reales o potenciales que reclamaron la promoción)/Total de promociones distribuidas o clientes reales o potenciales a los cuales se impactó con el mensaje de comunicación. - Deserción de cliente= (Clientes al inicio del periodo + clientes nuevos - clientes final del periodo)/Total de clientes al inicio del periodo - Cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de líneas de producto que se deben incorporar o abandonar y los mercados que deben retirarse o incursionar. - Conocer el potencial de la empresa, ventajas y desventajas de llevar adelante nuevos proyectos. - Alcanzar nuevos mercados. - Acelerar proceso de aprendizaje mutuo. - Aumentar poder de negociación con clientes y proveedores. - Alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo. - Reducción de costos. - Incremento de productividad.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

- **Estrategia 2:** Implementar instrumentos de medición, seguimiento, control de ventas y servicio en el área de mercadeo.

Cuadro 19. Implementar instrumentos de medición, seguimiento, control de ventas y servicio en el área de mercadeo

Estrategia	Implementar instrumentos de medición, seguimiento, control de ventas y servicio en el área de mercadeo
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Táctico	Encargado de mercadeo
Actividades	Herramientas
- Análisis de ventas y participación en el mercado.	- Reporte estadístico de ventas por producto, línea de producto y tipo de cliente.

Cuadro 19. (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la eficiencia de la fuerza de ventas, la promoción, publicidad – distribución y gastos del mercadeo. - Evaluar las oportunidades de la empresa en cuanto a mercados, productos y canales de distribución. - Diseñar instrumentos de medida de la efectividad del mercadeo, de calidad del servicio y ventas. - Diseñar instrumentos de medición de Identificar las áreas en donde se requiere realizar cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reporte de ventas por vendedor o intermediario. - Estadísticas ventas del sector y del producto en el mercado. - Reporte de ventas a crédito. - Encuestas de satisfacción. - Buzón de sugerencias, quejas y reclamos.
<p>Entidad de apoyo</p>	<p>Oferta institucional</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Acopi - Cámara de comercio - Parque Soft 	<ul style="list-style-type: none"> - Universitarios en pro de la Región. - Estudios e Investigaciones empresariales. - Bases de datos y estadísticas del comportamiento del sector. - Consultoría, asesoría e implementación en mercadeo y ventas. - Estrategias de mercadeo para mejorar las ventas.
<p>Indicadores</p>	<p>Resultados esperados</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Participación de mercado (ingresos) = Total de ingresos de ventas de la empresa o producto en (\$)/ Total de ingresos en (\$). - Ventas totales = Cantidad total de ingresos percibidos por venta de productos. - Ventas por vendedor o intermediario. - Índice de comercialidad = Venta producto/Ventas Totales. - Rotación de cartera = Ventas a crédito/Promedio cuentas por cobrar. - Eficacia de la fuerza de ventas= (ventas mensuales/visitas realizadas por semana) x 100. - Satisfacción del cliente - Número de quejas, reclamos y devoluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de la información para el análisis del mercado meta y la toma de decisiones. - Estrategias adecuadas acordes a las condiciones del mercado. - Verificación de logro de metas en ventas, utilidades y otras metas fijadas. - Reorientar los esfuerzos y lograr una mayor eficiencia, eficacia y efectividad. - Definición e Implementación de acciones correctivas para mejorar el desempeño de la gestión del mercadeo. - Evaluación de resultados y retroalimentación constante.

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

6.2.6 Estrategia del sector externo. La oferta institucional del sector industrial manufacturero desarrolla un papel importante frente a la gestión de las Pymes, por tal razón se encontró la necesidad de involucrarla directamente en el desarrollo de estrategias.

- **Estrategia 1:** Promoción de una cultura de emprendimiento y asociatividad entre las Pymes del sector industrial manufacturero.

Cuadro 20. Promoción de una cultura de emprendimiento y asociatividad entre las Pymes del sector industrial manufacturero

Estrategia	Promoción de una cultura de emprendimiento y asociatividad entre pymes del sector industrial manufacturero.
Nivel jerárquico	Responsable de las Actividades
Estratégico	Gerente (propietario)
Actividades	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de cadenas de valor a partir de las fortalezas de la empresa. - Direccionar procesos de asociatividad y agremiación acordes a las capacidades de la empresa, buscando oportunidades para el sector productivo y la empresa. - Articular las acciones entre el sector privado, la academia, el sector público, y actores sociales, para impulsar el desarrollo del departamento sobre las bases de la planeación prospectiva y participativa del territorio. - Fomentar la articulación entre los programas del gobierno nacional en temas de competitividad con la realidad del territorio. - Buscar la financiación de proyectos a través de la asociatividad. - Procurar fortalecer dinámicas de desarrollo humano integral sostenible con énfasis en el desarrollo económico local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones dentro de la empresa. - Grupos de exportación. - Trabajo en equipo inter institucional. - Liderazgo - Protocolo de Manejo de Conflictos

Cuadro 20. (Continuación)

Entidad de apoyo	Oferta institucional
<ul style="list-style-type: none"> - Agencia de Desarrollo Local de Nariño (ADEL) - ACOPI - BANCOLDEX, Bancos de primer piso, Fondo Regional de Garantías (FRG) - Cámara de Comercio - Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de desarrollo empresarial, información productiva y comercial, - Talleres y empresariales y Redes empresariales. - Financiación y cofinanciación de proyectos - Cursos, seminarios, diplomados, jornadas de actualización, congresos, encuentros y asesoría.
Indicadores	Resultados esperados
<ul style="list-style-type: none"> - Número de asociaciones conformadas en el transcurso del año. - Asistencias a talleres y cursos empresariales relacionados. - Numero de talleres empresariales - Producción de las agremiaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se generan economías de escala, se mejora la inversión, rentabilidad y la eficiencia de la empresa. - Apertura de nuevos mercados. - Acelerar proceso de aprendizaje mutuo. - Se aumenta el poder de negociación con clientes y proveedores. - Reducción de costos. - Incremento de productividad. - Fortalecimiento del sector Industrial manufacturero, a través de una mayor competitividad empresarial

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

CONCLUSIONES

- Las Pymes tienen un papel clave en la generación de empleo y en el desarrollo de economías regionales, no obstante, es el mercado global el que posee la facultad de fijar precios y condiciones con base a las estructuras de costos y beneficios. Esta tendencia hace cada vez más difícil para las Pymes, por sí solas mantenerse y subsistir en el mercado.
- El tamaño de la empresa no es una restricción para la aplicación de las TICs, dado que el beneficio se focaliza en mejorar los niveles de productividad y competitividad, dado que son las Pymes las que deben seguir trabajando para obtener mejoras mediante la implementación de este tipo de herramientas en sus procesos de gestión, apoyándose en la oferta institucional disponible para tal fin.
- La competitividad depende de cada vez más de la creación de ventajas dinámicas sustentadas en el conocimiento, el talento humano, la tecnología, la innovación, la diferenciación, el desarrollo de procesos - productos y el aprendizaje constante al interior de la empresa. Así los factores determinantes de la gestión dejan de ser exclusivamente los relacionados con factores internos como el costo de producción, el precio de los bienes y el talento humano de la empresa, si no que involucra cada vez más factores externos como la tasa de cambio, las tasas de interés, la inflación, las políticas gubernamentales, entre otros elementos directamente relacionados con el entorno de la empresa.
- Los factores determinantes de la gestión dejan de ser exclusivamente los relacionados con factores internos como el costo de producción, el precio de los bienes y el talento humano de la empresa, si no que involucra cada vez más factores externos como la tasa de cambio, las tasas de interés, la inflación, las políticas gubernamentales, entre otros elementos directamente relacionados con el entorno de la empresa.
- Se presenta una escasa información sobre el manejo del mercado nacional e internacional, medio ambiente y tecnología en lo que se refiere a la gestión misma. Las áreas de la empresa que representaron mayor necesidad de intervención en la formulación de estrategias fueron el área de talento humano, de contabilidad-finanzas y administrativa; por su parte en lo referente al entorno fue el económico, el que evidenció mayor prioridad de influencia.

- La gestión desarrollada por las Pymes del sector objeto de estudio, posee sus mayores deficiencias, en la escasa planeación de las áreas funcionales y la inexistencia de adecuados procesos de control y evaluación, que a su vez se hacen evidentes en los resultados de la empresa, y los problemas de generación de valor agregado, productividad y competitividad que tienen como empresa y por ende como sector económico.
- El sector público y privado pretenden impulsar y fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en el país, creando diferentes instituciones y fondos financieros como los bancos de segundo piso en los que se encuentran el Banco colombiano de comercio exterior (BANCOLDEX) Instituto de Fomento Industrial (IFI), el Fondo Nacional de Productividad y Competitividad (FOMIPYME), y otras entidades de carácter privado como CONTACTAR y el Laboratorio Colombiano de Diseño.
- La oferta institucional existente no tiene el alcance suficiente y no cumple con las expectativas de las empresas, puesto que pese a la gran cantidad de programas y proyectos adelantados, no hay una respuesta recíproca a los esfuerzos por fortalecer el sector empresarial estudiado.
- La asociatividad permite estimular las potencialidades y capacidades individuales de las Pymes, fortaleciéndolas para enfrentar a la competencia y lograr un mejor posicionamiento en los mercados, sin embargo pese a los beneficios de esta nueva modalidad de cooperación, su viabilidad, se ve limitada por algunos factores propios del ambiente donde se desarrolla. Uno de los más importantes es la falta de cultura asociativa en los pequeños empresarios que tradicionalmente han desarrollado un espíritu competitivo y no de cooperación. En la práctica, para lograr una implementación exitosa y el logro de los objetivos esperados, se requerirá de un esfuerzo significativo tanto por parte de los actores directos como de las instituciones intermedias relacionadas, así como también por parte del Estado en lo atinente a su apoyo y regulación.
- La relación entre tecnología, transformación productiva, competitividad y gestión se ha hecho evidente, ya que tienen un papel principal en la gestión, para la creación de ventajas competitivas dinámicas y posibilitar la competitividad. Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica, el desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse.

RECOMENDACIONES

- Invertir en cambio tecnológico, en reestructuración industrial, en adecuación de la infraestructura del país, acordes a las necesidades de un empresario competitivo a escala mundial, exige de los actores económicos la creación de un sector financiero sólido, guiado por unas políticas firmes y capaces de generar ahorro, que pueda ser enfocado a la inversión productiva, y de los gerentes-empresarios un conocimiento profundo de los mercados de capitales, capacidad de negociar, manejar y conseguir los recursos financieros requeridos para ser invertidos en sus nuevos proyectos.
- Se debe buscar mayores y mejores procesos de capacitación, ya que sin conocimientos previos de cómo hacer lo indicado, no se obtendrán los resultados esperados. Esto permitirá que los empresarios opten por nuevas posiciones frente a sus potencialidades de surgir y expandirse en los mercados, y para tomen conciencia de los cambios que se deberán realizar en sus empresas en cuanto a organización, formas de producción, relaciones con clientes, proveedores y competencia, es decir que las políticas actuales se deben re direccionar hacia nuevos y claros objetivos que posibiliten el éxito de las empresas.
- Se propone acuerdos de financiación que permitan concretar y llevar a cabo los nuevos proyectos de las Pymes del Sector Industrial manufacturero, con el fin de que estos empresarios puedan lograr una mejor calidad, diferenciación, producción suficiente, innovación, buena organización, objetivos propuestos, entre otros. Dicha financiación estará orientada hacia la adquisición de maquinaria, ampliación de planta, compra de materia prima, contratación de personal calificado, adelantar o complementar los estudios de mercado, y la participación de ruedas de negocios.
- En cuanto al financiamiento es conveniente asesorar a los empresarios sobre la facilidad que actualmente existe para acceder a estos recursos y acerca de su uso adecuado, puesto que una gestión financiera apropiada les permitirá a los empresarios aprovechar todas las oportunidades que les brinda el gobierno local y la oferta institucional existente.
- Es importante que la contabilidad y el manejo financiero de las Pymes, sea preferiblemente sistematizado, pues esto permite visualizar claramente los resultados obtenidos de la gestión desarrollada durante un periodo y de acuerdo a

ello adoptar medidas, políticas, y reorientar objetivos en pro del mejoramiento o continuidad de los proyectos adelantados por la empresa

- La información del mercado es fundamental al momento de adoptar y crear objetivos empresariales, por lo tanto se recomienda aprovechar todos los medios de comunicación, en los que se destaca el Internet, para adquirir un mayor conocimiento de las tendencias del mercado, por esto es importante que se adelante un plan de medios acorde a las capacidades de cada empresa que permita determinar que otras posibilidades existen como revistas, periódicos, comerciales o las experiencias de otras empresas. Una información actualizada permitirá innovar y crear nuevos diseños que satisfagan al cliente, además de tener una mayor posibilidad de diferenciar sus productos de la competencia.
- La consecución del crédito es una buena opción para fortalecer a la empresa y solventar sus necesidades. Actualmente el Gobierno Nacional y entidades privadas han creado diferentes instituciones con el ánimo de apoyar, fortalecer e impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas pues son un eje importante para el desarrollo. Por lo tanto, es importante que se conozca y se aproveche todas las facilidades que se presentan actualmente para el acceso a recursos financieros y puedan ampliar su nicho de mercado, mediante las exportaciones
- La elección del canal de distribución es fundamental, por esto es importante que se evalúe cual es la mejor forma de comercialización de los productos, acorde a las necesidades de cada empresa, ya que esto puede abrir mejores posibilidades de competir, ampliar, diversificar los mercados y de posicionar los productos.
- El gestor debe asumir responsabilidades y tareas propias de cada área que favorezcan las condiciones de calidad, tiempo y costo, que se derivan de los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Es importante que cada empresa evalúe su estructura organizacional, con el fin de determinar que necesidades y falencias existen, y así tomar las acciones correctivas como pertinentes, puesto que es necesario que exista un persona debidamente capacitada para dirigirla, la presencia de una planta de personal formal para cada área, o según se adapte a las condiciones y capacidades de la empresa.

- Las empresas deben adelantar estudios de mercados ya que le permiten aprovechar la información de los clientes, productos y la industria en la cual se desenvuelven, con el fin de vincularse mejor con el mercado objetivo, además de generar las estrategias de negocios más adecuadas con el estado actual, y posterior de las mismas.
- Para mejorar la gestión es importante que las empresas adopten un conjunto de herramientas administrativas que les permitan maximizar los niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFIA

ALBORNOZ, Stefanía. GALEANO, Carolina. Monografía pymes sector industrial manufacturero, Estrategias orientadas a prevenir la disolución de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero de Pasto. Universidad de Nariño, 2013

ANDRIANI, Carlos. BIASCA, Rodolfo. y RODRIGUEZ, Mauricio. Un Nuevo Sistema De Gestión Para Lograr Pymes Clase Mundial. Norma. Primera edición. México. 2003

ANZOLA ROJAS; Sérvulo. Administración de Pequeñas Empresas. Mc Graw Hill. Segunda Edición. México. 1998.

ARANGO LONDOÑO, Gilberto, Estructura económica colombiana, octava edición, McGraw-Hill, 1997. pag.40

BASANTE ERAZO, Lucy Magaly; PORTILLA Cruz, Belky Dalila , Selección Y Estrategias De Mejoramiento De Mipymes Con Miras A Exportar En La Ciudad De San Juan De Pasto , San Juan de Pasto, Universidad de Nariño, 2005.

BENO SANDER. Educación, administración y calidad de vida edit. Santillana, 1990,

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mcgraw-Hill Interamericana S.A, 2002.

COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO, MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA. Causas Internas de Disolución.

CUEVAS, F. Contabilidad de Costos. Pearson Educación de Colombia. Segunda edición. Bogotá .2001.

DICKSON, Franklyn J. El éxito en la administración de las empresas medianas y pequeñas. Diana. México. 1974.

DOCUMENTO MAESTRO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2011. Líneas de Investigación

FAYOL, Henri. Administración Industrial y General. Atlas. Sao Paulo.1995º.

FREIRE, Eduardo Efraín, Encuesta Anual Manufacturera – EAM, DANE, 2014.

GARAY, Luis Jorge. Estructura económica colombiana y apertura económica, 1994.

GRIFFIN, Ricky W. Task Desing: An integrative Approach (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1982).

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. Mc Graw Hill, Tercera Edición. MEXICO, 2003.

Historia Geográfica Y Datos Generales De Pasto.

INFORME DE LA JUNTA DIRECTIVA AL CONGRESO DE LA REPÚBLICA Julio de 2014, Banco de la República Bogotá, D. C., Colombia ISSN - 1657 - 799X, pag.23 Consultado:31 de Enero de 2015 05:14 pm

IVANCEVICH, John; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven. GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD. Mc Graw Hill, Primera Edición. ESPAÑA, 2003.

LARA COGOLLO, Mónica Estela. Causas De Cierre De Empresas Familiares En Colombia, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana

LIENDO, Mónica G, Asociatividad. Una Alternativa Para El Desarrollo Y crecimiento De Las Pymes, Revista idea, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa SEPYME. 2014.

PALACIOS Cerón, John Richard. Mejoramiento En La Administración De Asociaciones Y Cooperativas Del Sector Rural Del Municipio De Pasto, Pasto, Universidad de Nariño, 2005.

PEÑUELA, Daniel. Informalidad laboral toma fuerza en Pasto, Hsbnoticias.com. Julio 10, 2014

REINA, Mauricio, ZULUAGA, Sandra y otros. Sistema económico, Tecimpre S. A, ISBN 978-958-664-178-4, Bogotá.2014.

RED ORMET, Plan De Fortalecimiento De La Competitividad En Mipymes Del Sector Industrial Manufacturero Del Municipio de Pasto, 2013.

RODRIGUEZ, Mauricio. Pymes: Visión Estratégica Para El Desarrollo Económico Y Social. Norma. Primera edición. Bogotá. 1999.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Cuentas Económicas de Pasto. 2005

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Red Ormet Nariño. Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo de Pasto. Pasto. 2012. Pág. 18.

TAYLOR, Frederick Winslow. Principios de administración científica, Sao Paulo, Atlas, 1957.

ZAPATA MONTERO, Luis Evelio. MANUAL TEÓRICO PRÁCTICO PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN. Primera Edición. COLOMBIA, 2009.

NETGRAFIA

AMENAZAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL. Informalidad.

Disponible en:

<http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5Cfebrero04%5Canalisis.pdf>
consultado el 21 de Octubre del 2013 5:13 pm

BARGUIL David, Moderado crecimiento del Suroccidente colombiano, Revista Dinero, publicado 16/12/2014. Disponible en:

<http://www.dinero.com/imprimir/204053> Consultado: 12 de Febrero de 2015 2:30 pm

BARANDICA, Arley, COLLAZOS Jaime A., y otros., Boletín económico regional, III trimestre de 2014, sur occidente, Banco de la República. Diciembre de 2014. Pág. 45. Disponible en:

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri3_2014.pdf. Consultado: 12 de Enero de 2015 03:41 pm

BOLETÍN TÉCNICO, Bogotá D.C., DANE. Versión 4. 2014.

Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli.pdf>

BOLETIN DE PRENSA Bogotá, D. C., Encuesta De Ingresos Y Gastos 2006/2007. 2009. pág. 7

Disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ingresos_gastos/bolletin_ingresos.pdf

COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Publicaciones.

Disponible en: <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286>
Consultado el 24 de Enero del 2015 1:30 pm

COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO, MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA. Causas Internas de Disolución.

Disponible en: <http://www.congreso.gob.pe/comisiones/1998/microempresa/econamype.htm> consultado el 10 de Septiembre del 2014 5:30 pm.

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. Formación del Gerente.

Disponible en: <http://www.nitzanonlinREe.com/pdf/JobDescription.pdf> consultado el 16 de Octubre 11:23 pm

DINÁMICA EMPRESARIAL. Entorno Tecnológico.

Disponible en: <http://www.elergonomista.com/3ab09.html>

EL CONTRABANDO. Efectos del contrabando, el país.

Disponible:

<http://www.elpais.com.co/elpais/opinion/molino/anonimo/efectos-contrabando>

Consultado: 21 de Enero de 2015 01:34 pm

EL ESPECTADOR. Informalidad. Disponible en:

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-419785-gente-se-vuelve-informal-evadir-impuestos> Consultado el 19 de Enero de 2015 3:21 pm

EL MERCADEO. Concepto de Mercadeo.

Disponible en:

<http://www.crecenegocios.com/el-mercadeo/>. Consultado: 18 de Enero de 2015 5:17 pm

EMPRENDEPYME. Emprendimiento empresarial.

Disponible en:

<http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html> Consultado: 21 de Enero de 2015 6:14 pm.

FINANZAS. Finanzas Personales.

Disponible en:

<http://www.finanzaspersonales.com.co/ultimas-noticias/articulo/empresas-podran-crear-fondospara-pagar-trabajadores-resultados/49474> Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 5:29 a.m.

GERENCIAR. Vencimientos de cartera.

Disponible en:

<http://www.gerencie.com/alertar-en-excel-el-vencimiento-de-la-cartera.html>

Consultado el 27 de Enero del 2015 8:10 pm.

GESTIÓN DE EMPRESAS. Análisis de procesos de producción.

Disponible en:

<http://gestiondeempresas.org/análisis-procesos-producción/> Consultado: 14 de Diciembre de 2014 11:40 am.

GESTIÓN 2 STI. El tiempo estándar.

Disponible en: <https://sites.google.com/site/gestion2osti/tema-8/2> / Consultado: 27 de octubre de 2014 Hora: 5:23 p.m.

Glosario de Términos- CSC, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales – DSCN, Marzo 2007. Disponible en:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/glosario.pdf

GRUPO ACCIÓN PLUS, Contrabando. Pasto. 2012. Pag.10.

Disponible:<http://www.accionplus.com/servlet/ShowContent.php?idFile=149>.

Consultado: 23 de Enero de 2015 02:55 pm

MARCILLO, Edgar; ZAMBRANO, Juan Carlos, Determinantes De La Informalidad Laboral En El Área Metropolitana De Pasto. Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño, Vol. XII. No. 1. Pág. 127. Disponible en:

<http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/541/595> Consultado el 20 de Enero de 2015 11:18 pm

MARKETING. Distribución.

Disponible en:

<https://groups.google.com/forum/#!topic/marketingcolombia/Wdqv5TkZlew>

Consultado el 18 de Enero del 2015 11:27 am

MERCADEO ESTRATÉGICO. Mezcla de Mercadeo.

Disponible en: <https://jrsmarketingcommunications.wordpress.com/2012/10/24/la-mezcla-de-mercadeo-las-cuatro-p/> Consultado: 17 de Enero de 2015 6:31 pm.

PALACIOS Cerón, John Richard Mejoramiento En La Administración De Asociaciones Y Cooperativas Del Sector Rural Del Municipio De Pasto, Pasto, Universidad de Nariño, 2005. Pag.116.

Disponible en:

<http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/viewer.aspx?&var=66080>, (consultado 20/05/2013).

PROCESO ADMINISTRATIVO.

Disponible en:

http://www.areagratis.com/descargasmd/apuntesrabajos/trabajos/politica_administracion_publica/descargar_ciclo_administrativo.pdf, pág.3,
consultado:09/04/2013, hora: 11:07 a.m.

PYMES FUTURO. Dinámica de las Pymes.

Disponible en: <http://www.pymesfuturo.com/Pymes.htm>. Consultado el 24 de Enero del 2015 7:20 pm

SARMIENTO, Julio A. Profesor, investigador Departamento de Administración Pontificia Universidad Javeriana.

Disponible en:

<http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/EvalProy.pdf>
Consultado: 16 de Enero de 2015 4:21 pm.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Revista Desarrollo y Sociedad.
Disponible en: http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/C_EDE/Publicaciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Ediciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad_No._63/Informalidad_empresarial_en_Colombia_problemas_y_soluciones Consultado el 21 de Octubre del 2014 4:02p.m


URIBE, José Darío. Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria. Pág. 10,

Disponible en:

http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_dic_2014.pdf. Consultado: 01 de Febrero de 2015 03:27 pm


ANEXOS

ANEXO 1. Formato de Encuesta

ENCUESTA A PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO		FORMULARIO																																																																																																										
	<p style="text-align: center;">Las Estudiantes Egresadas de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, lo invitan Señor CIUJ Empresario del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, a participar del Estudio Títulado "Análisis de la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto", mediante el diligenciamiento del siguiente formulario, el cual será de ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD. Gracias.</p>																																																																																																											
Nombre de la empresa		Celular o Fijo																																																																																																										
Dirección		Nombre Representante / Gerente / Administrador																																																																																																										
P1. ¿Describe cuál es el principal producto que se fabrica en la empresa? _____ _____		P2. ¿Qué otros productos fabrica y/o servicios presta la Empresa? 1. _____ 2. _____																																																																																																										
P3. ¿Antes de ingresar a esta actividad empresarial llevo a cabo un plan de negocios? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P4. ¿La gerencia con base en que parámetros toma la mayoría de las decisiones de su empresa? 1. Escasa información y varias alternativas de decisión. <input type="checkbox"/> 2. Múltiple información y una única alternativa de decisión. <input type="checkbox"/> 3. Escasa información y una única alternativa de decisión. <input type="checkbox"/> 4. Múltiple información y varias alternativas de decisión. <input type="checkbox"/>																																																																																																										
P5. ¿Cuál es el nivel de formación del Gerente o administrador? <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Completa</td> <td style="text-align: center;">Incompleta</td> </tr> <tr> <td>1. Primaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Secundario</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Técnico/Tecnológico</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Universitario</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. Especialización</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Otro. ¿Cuál?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> Indique título recibido:			Completa	Incompleta	1. Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Secundario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Técnico/Tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Especialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P6. ¿Cuál es el dominio del idioma inglés del gerente o administrador? Por favor valore el dominio del idioma, según cada uno de estos enunciados. <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Excelente</td> <td style="text-align: center;">Bien</td> <td style="text-align: center;">Regular</td> <td style="text-align: center;">No lo practica</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>1. Leer</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Escribir</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Hablar</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			Excelente	Bien	Regular	No lo practica		1	2	3	4	1. Leer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Escribir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Hablar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																											
	Completa	Incompleta																																																																																																										
1. Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
2. Secundario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
3. Técnico/Tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
4. Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
5. Especialización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
6. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
	Excelente	Bien	Regular	No lo practica																																																																																																								
	1	2	3	4																																																																																																								
1. Leer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																								
2. Escribir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																								
3. Hablar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																								
P7. ¿Las personas que laboran en esta empresa, conocen las metas y propósitos que persigue la misma? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P8. ¿Tiene la empresa indicadores de evaluación para el cumplimiento de misión, visión y objetivos? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>																																																																																																										
P9. ¿Evalúa la gestión que realiza su empresa? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P10. ¿Pasee indicadores que permitan medir esta gestión? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>																																																																																																										
P11. Identifique qué Fortalezas (marque 1) y qué Debilidades (marque 2) tiene la empresa actualmente? Selección múltiple <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1. Fortalezas</td> <td style="text-align: center;">2. Debilidades</td> </tr> <tr> <td>1. Calidad del producto</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Precio del producto</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Servicio al cliente</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Servicio posventa</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. Posicionamiento de marca</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Proceso productivo</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>7. Tecnología utilizada</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8. Capacidad de producción</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9. Ubicación Geográfica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>10. Estrategia de fidelización de clientes</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>11. Canales de distribución</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>12. Acuerdos o convenios con proveedores</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>13. Productos novedosos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>14. Liquidez</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>15. Amplia gama de productos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>16. Capital Humano cualificado</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>17. Activos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>18. Endeudamiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>19. Otro. ¿Cuál?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>20. No identifica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			1. Fortalezas	2. Debilidades	1. Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Precio del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Servicio posventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Posicionamiento de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Proceso productivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Tecnología utilizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Capacidad de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Ubicación Geográfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Estrategia de fidelización de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Canales de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Acuerdos o convenios con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Productos novedosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. Liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. Amplia gama de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. Capital Humano cualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. Activos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. Endeudamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. No identifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P12. Identifique qué Oportunidades (marque 1) y qué Amenazas (marque 2) presenta el entorno para la empresa actualmente? Selección múltiple <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">1 Oportunidades</td> <td style="text-align: center;">2 Amenazas</td> </tr> <tr> <td>1. Apoyo Institucional</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Proveedores</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Inseguridad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Competencia</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. Acceso a créditos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Contrabando</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>7. TLC</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8. Tecnología</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9. Logística (Infraestructura vial y de transporte)</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>10. Crecimiento de la demanda</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>11. Otro. ¿Cuál?</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>12. Credibilidad de los gremios y asociaciones existentes</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>13. No identifica</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			1 Oportunidades	2 Amenazas	1. Apoyo Institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Inseguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Acceso a créditos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Contrabando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. TLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Logística (Infraestructura vial y de transporte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Crecimiento de la demanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Credibilidad de los gremios y asociaciones existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. No identifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1. Fortalezas	2. Debilidades																																																																																																										
1. Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
2. Precio del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
3. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
4. Servicio posventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
5. Posicionamiento de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
6. Proceso productivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
7. Tecnología utilizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
8. Capacidad de producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
9. Ubicación Geográfica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
10. Estrategia de fidelización de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
11. Canales de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
12. Acuerdos o convenios con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
13. Productos novedosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
14. Liquidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
15. Amplia gama de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
16. Capital Humano cualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
17. Activos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
18. Endeudamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
19. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
20. No identifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
	1 Oportunidades	2 Amenazas																																																																																																										
1. Apoyo Institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
2. Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
3. Inseguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
4. Competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
5. Acceso a créditos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
6. Contrabando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
7. TLC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
8. Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
9. Logística (Infraestructura vial y de transporte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
10. Crecimiento de la demanda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
11. Otro. ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
12. Credibilidad de los gremios y asociaciones existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
13. No identifica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																																																										
		P13. Con respecto al año anterior, usted considera que las ventas: Seleccione sólo una opción. 1. ¿Aumentaron? <input type="checkbox"/> 2. ¿Disminuyeron? <input type="checkbox"/> 3. ¿Permanecieron estables? <input type="checkbox"/>																																																																																																										

P14. ¿ <i>Selección múltiple</i> 1. Encuestas <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 2. Entrevistas <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/> 3. Telemarketing <input type="checkbox"/> 8. <input type="checkbox"/> 4. Grupos focales <input type="checkbox"/> 9. <input type="checkbox"/> 5. Internet <input type="checkbox"/> 10. <input type="checkbox"/>		P15. El producto principal de la empresa cuenta con: <i>Selección múltiple</i> 1. Registro Invima <input type="checkbox"/> 2. Código de Barras <input type="checkbox"/> 3. Marca Registrada <input type="checkbox"/> 4. Instrucciones de Uso <input type="checkbox"/> 5. Empaque <input type="checkbox"/> 6. Especificaciones Técnicas <input type="checkbox"/> 7. Otro. ¿cuál? <input type="checkbox"/> 8. Ninguno <input type="checkbox"/>							
P16. ¿Cómo fija el precio de venta de sus productos? <i>Selección múltiple</i> 1. Con base en los costos <input type="checkbox"/> 2. Con base en la demanda <input type="checkbox"/> 3. Con base en la competencia <input type="checkbox"/> 4. Otro. ¿Cuál? <input type="checkbox"/>		P17. ¿Con relación a su competencia más cercana, el precio del producto principal de la empresa es? <i>Seleccione sólo una opción</i> 1. Más alto <input type="checkbox"/> 2. Igual <input type="checkbox"/> 3. Más bajo <input type="checkbox"/>							
P18. ¿su empresa posee presupuesto anual para adquisición de nuevas tecnologías-? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P19. ¿Cuál es el nivel de tecnología que tiene sus equipos de trabajo ? 1. Alto <input type="checkbox"/> 2. Medio <input type="checkbox"/> 3. Bajo <input type="checkbox"/>							
P20. ¿El material de producción cuenta con una distribución preestablecida dentro de la empresa? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P21. ¿Conoce que fortalezas tecnológicas tiene la competencia que la diferencian de su empresa? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P22. La empresa cuenta con TIC, tales como: <i>Selección múltiple</i> 1. Teléfono fijo <input type="checkbox"/> 2. Teléfono celular <input type="checkbox"/> 3. Fax <input type="checkbox"/> 4. Computador <input type="checkbox"/> 5. Internet <input type="checkbox"/> 6. Datáfono <input type="checkbox"/> 7. Otro. ¿Cuál? <input type="checkbox"/>		P23. ¿ 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P24. ¿ 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P25. ¿Qué medios utiliza la empresa, para llevar a cabo la publicidad de sus productos? <i>Selección múltiple</i> 1. Internet <input type="checkbox"/> 7. Vallas <input type="checkbox"/> 2. Páginas amarillas <input type="checkbox"/> 8. Voceo <input type="checkbox"/> 3. Periódico <input type="checkbox"/> 9. Voz a Voz <input type="checkbox"/> 4. Radio <input type="checkbox"/> 10. Tarjetas de presentación <input type="checkbox"/> 5. Volantes <input type="checkbox"/> 11. Otro. ¿cuál? <input type="checkbox"/> 6. Ninguno. Pase a P22 <input type="checkbox"/>							
P26. ¿Tiene establecido un presupuesto para publicidad? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P27. ¿E 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P28. ¿Cuáles de las siguientes estrategias de Promoción utiliza con mayor frecuencia? <i>Selección múltiple</i> 1. Descuentos <input type="checkbox"/> 4. Degustaciones <input type="checkbox"/> 2. Raspe y Gane <input type="checkbox"/> 5. Otro. ¿Cuál? <input type="checkbox"/> 3. Producto gratis <input type="checkbox"/> 6. Ninguno <input type="checkbox"/>		P29. ¿Cómo comercializa sus productos? <i>Selección múltiple</i> 1. Comercialización directa (pase a P26) <input type="checkbox"/> 5. Distribuidores mayoristas <input type="checkbox"/> 2. Supermercados <input type="checkbox"/> 6. Tiendas <input type="checkbox"/> 3. Almacenes <input type="checkbox"/> 7. Otro. ¿Cuál? <input type="checkbox"/> 4. Almacenes de cadena <input type="checkbox"/>							
P30. ¿La empresa realiza servicio post-venta? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		P31. ¿La empresa establece mensualmente, porcentaje de?: <i>Seleccione una o más opciones en caso afirmativo</i> 1. Reclamos <input type="checkbox"/> 2. Devoluciones <input type="checkbox"/> 3. Ventas perdidas <input type="checkbox"/> 4. Respuestas a sus clientes <input type="checkbox"/> 5. Ninguno de los anteriores <input type="checkbox"/>							
P32. La empresa tiene establecido metas de ventas? <i>Selección múltiple</i> 1. Mensual <input type="checkbox"/> 2. Trimestral <input type="checkbox"/> 3. Semestral <input type="checkbox"/> 4. Anual <input type="checkbox"/> 5. Ninguno pase a la P. 35 <input type="checkbox"/>		P33. ¿ 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>							
P34. ¿Las metas de ventas son medibles y cuantificables en pesos, 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P35. ¿La empresa toma acciones frente a las reclamaciones del cliente? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>							
P36. ¿Establece un plan de acción para lograr sus metas de ventas? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P37. ¿Se lleva a 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P38. ¿La gerencia tiene conocimiento del porcentaje de participación de sus productos y/o servicios en el mercado? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P39. ¿La gerencia de la mano con el departamento de ventas lleva a cabo estudios de mercado? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P40. ¿La remuneración de sus vendedores incluye: Salario básico <input type="checkbox"/> Comisiones <input type="checkbox"/> Incentivos <input type="checkbox"/> Prestaciones sociales <input type="checkbox"/> Seguridad social <input type="checkbox"/> Otros. ¿Cuáles? <input type="checkbox"/>		P41. ¿La empr 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>							
P42. ¿Cuál es la capacidad de producción semanal del producto principal? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Producto principal</th> <th style="width: 25%;">Cantidad</th> <th style="width: 25%;">Unidad de medida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>		Producto principal	Cantidad	Unidad de medida				P43. ¿La Empresa maneja estándares de tiempo en la producción? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>	
Producto principal	Cantidad	Unidad de medida							

P44. ¿La empresa tiene establecido un procedimiento por escrito para la selección de proveedores? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P45. ¿La empresa tiene un plan de negocio escrito? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P46. Su principal proveedor de materias primas se encuentra en: 1. El Municipio de Pasto <input type="checkbox"/> 2. El Departamento de Nariño <input type="checkbox"/> 3. Resto del País <input type="checkbox"/> 4. Fuera del País <input type="checkbox"/>																																	
P47. ¿Se registra permanentemente todas las operaciones de venta o contratación que realiza la empresa? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>			P48. ¿La empresa tiene instrumentos de análisis de producción? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>																																		
P49. ¿La gerencia diseña estrategias que aportan valor agregado al producto y/o servicio? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>			P50. ¿Se registra permanentemente todas las operaciones de venta o contratación que realiza la empresa? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>																																		
P51. ¿La empresa posee instrumentos de análisis financiero? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>			P52. ¿Qué Estados Financieros lleva la empresa? 1. Balance General <input type="checkbox"/> 2. Estado de Resultados <input type="checkbox"/> 3. Flujo de Caja <input type="checkbox"/> 4. Informe de cartera por vencimientos <input type="checkbox"/> 5. Estado de cambios en el patrimonio <input type="checkbox"/> 6. Estado de Costos <input type="checkbox"/> 7. Informes de producción <input type="checkbox"/> 8. Presupuesto <input type="checkbox"/> 9. Punto de Equilibrio <input type="checkbox"/> 10. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/> 11. Ninguno de los anteriores (pase a 48) <input type="checkbox"/>																																		
P53. ¿Mantiene al día la información contable - financiera? Seleccione sólo una opción 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P54. ¿Cómo se define el ciclo de facturación? 1. Mensual <input type="checkbox"/> 2. Semestral <input type="checkbox"/> 3. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/>		P55. ¿Qué decisiones toma la empresa, según el análisis financiero? Seleccione sólo una opción 1. Definición de Precios <input type="checkbox"/> 2. Definición niveles de producción <input type="checkbox"/> 3. Inversión <input type="checkbox"/> 4. Endeudamiento <input type="checkbox"/> 5. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/> 6. No se toma decisiones <input type="checkbox"/>																																	
P56. ¿La empresa le concede crédito a sus clientes? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO ¿Por qué? <input type="checkbox"/>		P58. ¿En qué ciudades vende su producto principal? Qué porcentaje vende en cada una de ellas. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ciudad</th> <th>Porcentaje de venta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				Ciudad	Porcentaje de venta																														
Ciudad	Porcentaje de venta																																				
P57. ¿Tiene conocimiento del porcentaje de cumplimiento de la empresa con sus clientes? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P59. ¿Cuál es la vía más utilizada para transportar sus materiales de producción? 1. Terrestre <input type="checkbox"/> 2. Aérea <input type="checkbox"/> 3. Marítima <input type="checkbox"/>																																			
P60. ¿Cómo se define el ciclo de facturación? 1. Mensual <input type="checkbox"/> 2. Definición niveles de producción <input type="checkbox"/> 3. Inversión <input type="checkbox"/>		P61. ¿Cómo se define el ciclo de facturación? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. No ¿Por qué? <input type="checkbox"/>		P62. ¿Usted ha solicitado créditos en los dos últimos años? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>																																	
P63. ¿Usted conoce la Ley 590 de mipymes y ha utilizado alguno de sus beneficios? 1. No la conoce <input type="checkbox"/> 2. ¿Qué beneficios ha obtenido de esta ley? <input type="checkbox"/>		3. Si la conoce, y ha obtenido beneficios <input type="checkbox"/> 4. Si la conoce, pero no ha obtenido los beneficios <input type="checkbox"/>																																			
P64. ¿Le han negado algún crédito en los dos últimos años? 1. NO <input type="checkbox"/> 2. SI <input type="checkbox"/> Indique las razones. 1. Reporte en data crédito <input type="checkbox"/> 2. No cuenta con garantías <input type="checkbox"/> 3. No mostró factibilidad del proyecto de inversión <input type="checkbox"/> 4. No tiene fiadores o codeudores <input type="checkbox"/> 5. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/>		P65. ¿Clasifique el personal vinculado a la empresa, de acuerdo al tipo de contrato? <table border="1"> <thead> <tr> <th>PERSONAL VINCULADO</th> <th>Número de personas actualmente vinculadas</th> <th>HOMBRES</th> <th>MUJERES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Socios, propietarios</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Familiares sin remuneración</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Personal de contrato a término fijo</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Personal de contrato a término indefinido</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Personal Prestación de Servicios.</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>Personal con contrato Verbal.</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>A destajo</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				PERSONAL VINCULADO	Número de personas actualmente vinculadas	HOMBRES	MUJERES	Socios, propietarios				Familiares sin remuneración				Personal de contrato a término fijo				Personal de contrato a término indefinido				Personal Prestación de Servicios.				Personal con contrato Verbal.				A destajo			
PERSONAL VINCULADO	Número de personas actualmente vinculadas	HOMBRES	MUJERES																																		
Socios, propietarios																																					
Familiares sin remuneración																																					
Personal de contrato a término fijo																																					
Personal de contrato a término indefinido																																					
Personal Prestación de Servicios.																																					
Personal con contrato Verbal.																																					
A destajo																																					
P66. ¿La empresa tiene formalmente establecido un organigrama de su estructura interna? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO ¿Pase a 68? <input type="checkbox"/>		P67. ¿Qué tipo de sistema utiliza para comunicarse con el personal contratado? Seleccione sólo una opción 1. Internet <input type="checkbox"/> 2. Memorandos <input type="checkbox"/> 3. Circulares <input type="checkbox"/> 4. Instrucciones verbales <input type="checkbox"/> 5. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/>		P68. ¿Conocen los empleados formalmente cuáles son las funciones y responsabilidades de su cargo? 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>																																	
P69. ¿Qué tipo de sistema utiliza para comunicarse con el personal contratado? Seleccione sólo una opción 1. Internet <input type="checkbox"/> 2. Memorandos <input type="checkbox"/> 3. Circulares <input type="checkbox"/> 4. Instrucciones verbales <input type="checkbox"/> 5. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/>		P70. ¿Qué tipo de sistema utiliza para comunicarse con el personal contratado? Seleccione sólo una opción 1. SI <input type="checkbox"/> 2. NO <input type="checkbox"/>		P71. ¿Cuáles de los siguientes registros se encuentran vigentes en la empresa? Seleccione múltiple 1. RUT <input type="checkbox"/> 2. Registro Mercantil <input type="checkbox"/> 3. Registro de Industria y Comercio <input type="checkbox"/> 4. Registro de Contabilidad <input type="checkbox"/> 5. Sayco y Achipro <input type="checkbox"/> 7. Licencia de construcción <input type="checkbox"/> 8. RUP <input type="checkbox"/> 9. Registro sanitario <input type="checkbox"/> 10. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/> 11. Ninguno <input type="checkbox"/>																																	

<p>P72. ¿La gerencia desarrolla y participa en forma continua de programas de capacitación?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>	<p>P73. ¿C</p> <p>1. Primaria <input type="checkbox"/></p> <p>2 <input type="checkbox"/></p> <p>3. Técnico <input type="checkbox"/></p> <p>4 <input type="checkbox"/></p> <p>5. Especialización <input type="checkbox"/></p> <p>6. Maestría <input type="checkbox"/></p>	<p>P74. ¿Tiene programas diseñados para vincular personal a su empresa?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>										
<p>P75. ¿Cuáles cree Usted son los beneficios que se obtienen por el cumplimiento de las normas o registros legales?</p> <p>Selección múltiple</p> <p>1. Evitar sanciones <input type="checkbox"/></p> <p>2. Mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo <input type="checkbox"/></p> <p>3. Mejorar la imagen corporativa <input type="checkbox"/></p> <p>4. Acceso a recursos financieros <input type="checkbox"/></p> <p>5. Mayores posibilidades de comercializar productos <input type="checkbox"/></p> <p>6. Brinda acceso a insumos y recursos <input type="checkbox"/></p> <p>7. Mayores posibilidades de contratación <input type="checkbox"/></p> <p>8. No hay beneficio <input type="checkbox"/></p> <p>9. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/></p>	<p>P76. ¿Tiene su empresa trabajadores que posean nexos familiares con Usted?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO (Pase a P79) <input type="checkbox"/></p>											
<p>P78. ¿E</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>		<p>P79. ¿Qué emisiones genera el proceso productivo de esta empresa?</p> <p>1. Gases <input type="checkbox"/></p> <p>2. Líquidos <input type="checkbox"/></p> <p>3. Sólidos <input type="checkbox"/></p> <p>4. Otra ¿Cuál? <input type="checkbox"/></p>										
<p>P80. ¿Qué uso le dan a los residuos o sobrantes del proceso productivo?</p> <p>1. Se entregan al serv. de recolección basura <input type="checkbox"/></p> <p>2. Se reutilizan en otros proc. Pctivos <input type="checkbox"/></p> <p>3. Se venden <input type="checkbox"/></p> <p>4. Se depositan en lugares cercanos <input type="checkbox"/></p> <p>5. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/></p>	<p>P81. La empresa exporta:</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. Planea hacerlo. Pase a p85. <input type="checkbox"/></p> <p>3. No. ¿Por qué?. Finalice la encuesta <input type="checkbox"/></p> <p>_____</p>	<p>P82. ¿Qué beneficios ha obtenido con la exportación?:</p> <p>1. Utilidades económicas <input type="checkbox"/></p> <p>2. Adquisición de tecnología <input type="checkbox"/></p> <p>3. Conocimiento del mercado <input type="checkbox"/></p> <p>4. Posicionamiento de la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>5. Otra ¿Cuál? <input type="checkbox"/></p>										
<p>P83. A qué países?</p> <table border="0"> <tr> <td>Exporta</td> <td>Exportaría</td> </tr> <tr> <td>a. _____</td> <td>a. _____</td> </tr> <tr> <td>b. _____</td> <td>b. _____</td> </tr> <tr> <td>c. _____</td> <td>c. _____</td> </tr> <tr> <td>d. _____</td> <td>d. _____</td> </tr> </table>	Exporta	Exportaría	a. _____	a. _____	b. _____	b. _____	c. _____	c. _____	d. _____	d. _____	<p>P84. ¿La empresa conoce los procedimientos que debe seguir para exportar?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>	<p>P85. ¿Qué entidades conoce que apoyen al proceso exportador?</p> <p>a. _____</p> <p>b. _____</p> <p>c. _____</p> <p>d. Ninguna</p>
Exporta	Exportaría											
a. _____	a. _____											
b. _____	b. _____											
c. _____	c. _____											
d. _____	d. _____											
<p>P86. ¿La empresa tiene un plan de exportación escrito y detallado?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>	<p>P87. ¿Cómo</p> <p>1. _____ <input type="checkbox"/></p> <p>2. _____ <input type="checkbox"/></p> <p>3. _____ <input type="checkbox"/></p> <p>4. _____ <input type="checkbox"/></p> <p>5. _____ <input type="checkbox"/></p> <p>11. _____ <input type="checkbox"/></p> <p>6. Incremento de la calidad del producto <input type="checkbox"/></p> <p>7. Diversificación de la producción <input type="checkbox"/></p> <p>8. Incremento de las ventas <input type="checkbox"/></p> <p>9. Adquisición de tecnología <input type="checkbox"/></p> <p>10. Vinculación al mercado externo <input type="checkbox"/></p>	<p>P88. ¿Ha realizado estudios del mercado externo, con relación a su producto?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>										
<p>P89. ¿La empresa utiliza intermediarios en el proceso de exportación?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>	<p>P90. ¿Cómo Sele</p> <p>1. Visitas personales <input type="checkbox"/></p> <p>2. Comunicación telefónica <input type="checkbox"/></p> <p>3. Página web <input type="checkbox"/></p> <p>4. Correo electrónico <input type="checkbox"/></p> <p>5. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/></p>	<p>P91. La empresa inició el proceso de exportación a través de:</p> <p>1. Ferias <input type="checkbox"/></p> <p>2. Ruedas de negocios <input type="checkbox"/></p> <p>3. Programa del gbo o a través de una entidad del gobierno <input type="checkbox"/></p> <p>4. Familiares o amigos en el exterior <input type="checkbox"/></p> <p>5. Por medio de la web <input type="checkbox"/></p> <p>6. Otro ¿Cuál? <input type="checkbox"/></p>										
<p>Muchas gracias por su colaboración.</p> <div style="text-align: center;">  </div>												

ANEXO 2. Presentación de resultados trabajo de campo

Los resultados que se presentan a continuación son producto de la realización de 27 Encuestas dirigidas a Pequeñas y Medianas empresas del Sector Industrial Manufactureras del Municipio de Pasto.

Tabla 1. Organigrama Formalmente Constituido

Organigrama		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	41%
No	16	59%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 2. Áreas de la empresa

Áreas de la empresa		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	11	33%
Producción	10	30%
Mercadeo	7	21%
Financiera	3	9%
Talento Humano	2	6%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 3. Funciones que desempeña el gerente de la empresa

Funciones que desempeña el gerente de la empresa		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	6	22%
Finanzas y contabilidad	4	15%
Comerciales	7	26%
Operativas o técnicas	8	30%
No tiene definido/ No es importante	2	7%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 4. Sistemas de información

Sistemas de información		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	33%
No	18	67%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 5. Manejo de bases de datos

Manejo de bases de datos		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Manual	5	56%
Sistematizada	3	33%
Mixta	1	11%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 6. Nivel de Formación del Gerente

Nivel de Formación del Gerente				
Respuesta	Frecuencia		Porcentaje	
	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto
Primaria	5	3	19%	11%
Secundaria	8	1	30%	4%
Técnico/Tecnólogo	4	1	15%	4%
Universitario	3	1	11%	4%
Especialización	1	0	4%	0%
Total	27	6	78%	22%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 7. Dominio del idioma Ingles del Gerente

Dominio del idioma Ingles del Gerente						
Respuesta	Leer		Escribir		Hablar	
	Frc	%	Frc.	%	Frc.	%
Excelente	0	0%	0	0%	0	0%
Bien	5	19%	8	30%	3	11%
Regular	8	30%	5	19%	10	37%
No lo practica	14	52%	14	52%	14	52%
Total	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 8. Planeación por periodos de tiempo

Planeación por periodos de tiempo		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Largo plazo (Mas de tres años)	1	8%
Mediano plazo (Dos y tres años)	3	25%
Corto plazo (Un año)	4	33%
No realiza planeación por áreas	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 9. Conocimiento la misión, visión y objetivos

Conocimiento de la misión, visión y objetivos		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	52%
No	3	11%
No posee misión, visión y objetivos	10	37%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 10. Indicadores de evaluación para el cumplimiento de misión, visión y objetivos

Indicadores de evaluación para el cumplimiento de misión, visión y objetivos		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	61%
No	7	39%
Total	18	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 11. Indicadores para medir la gestión de la empresa

Indicadores que permitan medir la gestión		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	27	100%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 12. Plan de Negocios

Plan de negocios		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	41%
No	16	59%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 13. Parámetros para la toma de decisiones

Parámetros toma la mayoría de las decisiones de su empresa		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Escasa información y varias alternativas de decisión.	6	22%
Múltiple información y una única alternativa de decisión.	9	33%
Escasa información y una única alternativa de decisión.	8	30%
Múltiple información y varias alternativas de decisión.	6	22%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 14. Oportunidades y Amenazas (Entorno)

Entorno				
Respuesta	Oportunidad		Amenaza	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Apoyo Institucional	12	4%	15	56%
Proveedores	20	74%	7	26%
Legislación	4	15%	23	85%
Competencia	10	37%	17	63%
Acceso a créditos	17	63%	10	37%
Contrabando	7	26%	20	74%
TLC	9	33%	18	67%
Tecnología	10	37%	17	63%
Infraestructura vial y de transporte	8	30%	19	70%
Crecimiento de la Demanda	15	56%	12	44%
Credibilidad de los Gremios y asociaciones	11	41%	16	59%

del Sector				
Facilidad de Agremiación	4	15%	23	5%
Cultura	8	33%	16	59%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 15. Fortalezas y debilidades (Empresa)

Empresa				
Respuesta	Fortaleza		Debilidad	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del producto	27	100%	0	0%
Precio del producto	24	89%	3	11%
Servicio al cliente	25	93%	2	7%
Servicio posventa	12	44%	15	56%
Posicionamiento de marca	14	52%	13	48%
Proceso productivo	18	67%	9	33%
Tecnología utilizada	12	44%	15	56%
Capacidad de producción	12	44%	14	52%
Ubicación Geográfica	15	56%	12	44%
Estrategia de fidelización de clientes	13	48%	14	51%
Canales de distribución	17	63%	10	37%
Acuerdos con proveedores	23	85%	4	15%
Amplia gama de productos	19	70%	8	30%
Productos Novedosos	17	63%	10	37%
Liquidez	16	59%	11	41%
Capital Humano cualificado	20	74%	7	26%
Activos	14	52%	12	44%
Endeudamiento	8	30%	19	70%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 16. Relación entre la actividad principal y secundaria 41

Relación entre la actividad principal y secundaria		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	78%
No	2	7%
Sólo Actividad Principal	4	15%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 17. Distribución preestablecida del material de producción

Distribución preestablecida del material de producción		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	56%
No	12	44%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 18. Programa formal de producción

Programa formal de producción		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	52%
No	13	48%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 19. Procedimiento formal para la selección de proveedores

Procedimiento formal para la selección de proveedores		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	33%
No	18	67%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 20. Programa de productividad

Programa de productividad		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	22%
No	21	78%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 21. Localización del principal proveedor de materias primas

Localización del proveedor principal de materias primas		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
El Municipio de Pasto	8	30%
El Departamento de Nariño	12	44%
Resto del País	7	26%
Fuera del País	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 22. Razones para cambiar de proveedor

Razones para cambiar de proveedor		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No lo cambiaría	11	25%
Incumplimiento en la entrega de las materias primas	11	25%
Mala calidad de las materias primas	9	21%
Precio de las materias primas	9	21%
Desconfianza	3	7%
Otro	0	0%
Total	43	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 23. Instrumentos de análisis de producción

Instrumentos de análisis de producción		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	30%
No	19	70%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 24. Estándares de tiempo en la producción

Estándares de tiempo en la producción		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	67%
No	9	33%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 25. Valoración del Capital humano en la empresa

Valoración del Capital humano en la empresa		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fortaleza	20	74%
Debilidad	7	26%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 26. Conocimiento de los empleados de las funciones y responsabilidades de su cargo formalmente

Conocimiento formal de funciones y responsabilidades		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	63%
No	7	26%
Total	24	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 27. Vinculación de Personal

Forma de vinculación		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Socios, propietarios	24	36%
Familiares sin remuneración	2	3%
Personal de contrato a término fijo	12	18%
Personal de contrato a término indefinido	8	12%
Personal Prestación de Servicios	8	12%
Personal con contrato Verbal	13	19%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 28. Programas de contratación del personal

Programas para vincular personal		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	15%
No	23	85%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 29. Participación de la gerencia en programas de capacitación

Participación de la gerencia en programas de capacitación		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	22%
No	21	78%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 30. Comunicación de instrucciones a empleados

Comunicación de Instrucciones a empleados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Internet	4	15%
Memorandos	5	19%
Circulares	3	11%
Instrucciones verbales	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 31. Remuneración de Empleados

Remuneración de Empleados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sueldo básico	27	59%
Comisiones	2	4%
Incentivos	1	2%
Prestaciones sociales	7	15%
Seguridad social	9	20%
Otro	0	0%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 32. Medición y evaluación del desempeño

Medición y evaluación del desempeño del personal		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	44%
No	15	56%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 33. Nivel de Formación de los empleados

Nivel de formación de empleados		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	9	33%
Secundaria	10	37%
Técnico	6	22%
Universidad	1	4%
Especialización	1	4%
Maestría	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 34. Empleados con nexos familiares

Empleados con nexos familiares		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	78%
No	6	22%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 35. Procedimiento para la remuneración de los familiares diferente a la de los otros empleados

Procedimiento para la remuneración de los familiares diferente a la de los otros empleados		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	24%
No	16	76%
Total	21	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 36. Procedimiento para manejo de conflictos laborales con los miembros de la familia

Procedimiento para manejo de conflictos laborales con los miembros de la familia		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	5%
No	20	95%
Total	21	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 37. Estados Financieros

Estados financieros		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Balance general	19	70%
Estado de resultados	18	67%
Flujo de caja	7	26%
Informe de cartera por vencimientos	0	0%
Estado de cambios en el patrimonio	0	0%
Estado de costos	9	33%
Informes de producción	3	11%
Presupuesto	7	26%
Punto de equilibrio	0	0%
Ninguno de los anteriores	7	26%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 38. Frecuencia se análisis de la situación financiera

Frecuencia del Análisis Contable-Financiero		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	13	48%
Semestral	3	11%
Anual	4	15%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 39. Instrumentos de análisis financiero

Instrumentos de Análisis financiero		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	26%
No	20	74%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 40. Decisiones con base al Análisis Financiero

Decisiones con base al Análisis Financiero		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definición de Precios	8	25%
Definición niveles de producción	9	28%
Inversión	8	25%
Endeudamiento	7	22%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 41. Información contable – financiera actualizada

Información Contable-Financiera actualizada		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	67%
No	9	33%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 42. Concesión de crédito a sus clientes

La empresa concede créditos a sus clientes		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	81%
No	5	19%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 43. Conocimiento del cumplimiento de los clientes

Conocimiento del cumplimiento de los clientes		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	55%
No	12	45%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 44. Solicitud de créditos en los dos últimos años

Solicitud de crédito los últimos dos años		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	44%
No	15	56%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 45. Estudios de Mercado

Estudios de Mercado		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	11%
No	24	89%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 46. Ventas con respecto al año anterior

Ventas con respecto al año anterior		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Aumentaron	9	33%
Disminuyeron	6	22%
Permanecen estables	12	44%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 47. Medios para conocer las necesidades de los clientes

Medios para conocer las necesidades de los clientes		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Encuestas	4	15%
Entrevistas	4	15%
Telemercadeo	1	4%
Grupos focales	0	0%
Internet	4	15%
Proveedores	9	33%
Distribuidores	10	37%
Vendedores	10	37%
No aplica ningún instrumento	9	33%
Otro	1	4%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 48. Elementos de identificación del producto

Elementos de identificación del producto		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Registro Invima	13	48%
Código de Barras	7	26%
Marca Registrada	10	37%
Instrucciones de Uso	6	22%
Empaque	10	37%
Especificaciones Técnicas	10	37%
Otro	1	4%
Ninguno	5	19%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 49. Fijación de Precios

Fijación de Precios		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Con base en los costos	20	74%
Con base en la demanda	2	7%
Con base en la competencia	6	22%
Otro	1	4%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 50. Relación del Precio con la competencia más cercana

Relación del Precio con la competencia más cercana		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Más alto	4	15%
Igual	18	67%
Más bajo	5	19%
Otro	0	0%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 51. Medios Publicitarios

Medios Publicitarios		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Internet	11	41%
Páginas amarillas	3	11%
Periódico	5	19%
Radio	11	41%
Volantes	5	19%
Ninguno.	5	19%
Vallas	3	11%
Voceo	1	4%
Voz a Voz	15	56%
Tarjetas de presentación	13	48%
Otro	1	4%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 52. Estrategias de Promoción

Estrategias de Promoción		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	20	74%
Raspe y Gane	0	0%
Producto gratis	8	30%
Degustaciones	4	15%
Ninguno	5	19%
Otro	2	7%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 53. Presupuesto para publicidad y promoción

Presupuesto para publicidad y promoción		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	33%
No	18	67%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 54. Servicio Post-venta

Servicio Post-venta		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	11%
No	24	89%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 55. Comercialización de Productos

Comercialización de Productos		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Comercialización directa	24	89%
Supermercados	1	4%
Almacenes	2	7%
Almacenes de cadena	0	0%
Distribuidores mayoristas	6	22%
Tiendas	3	11%
Otro	0	0%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 56. Porcentaje de Devoluciones, ventas perdidas, reclamos, entre otros.

Porcentaje de Devoluciones, ventas perdidas, reclamos, entre otros.		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reclamos	8	30%
Devoluciones	8	30%
Ventas perdidas	1	4%
Respuestas a sus clientes	4	15%
Ninguno de los anteriores	11	41%
Otro	0	0%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 57. Acciones frente a las reclamaciones del cliente

Acciones frente a las reclamaciones del cliente		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	44%
No	15	56%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 58. Metas de ventas

Metas de ventas		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	9	33%
Trimestral	2	7%
Semestral	1	4%
Anual	1	4%
No establece metas	14	52%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 59. Definición Metas de Ventas

Definición Metas de Ventas		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Comportamiento histórico de ventas	8	62%
Tendencias del mercado	5	38%
Política de Gobierno	0	0%
Otro	0	0%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 60. Metas Medibles y Cuantificables

Metas Medibles y Cuantificables		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	84%
No	2	16%
Total	13	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 61. Plan de Acción para lograr Metas

Plan de Acción para lograr Metas		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	69%
No	4	31%
Total	13	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 62. Reporte estadístico de las ventas

Reporte estadístico de las ventas		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	77%
No	6	23%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 63. Participación de los productos en el mercado

Participación de los productos en el mercado		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	19%
No	22	81%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 64. Estrategias que aportan valor agregado al producto

Estrategias que aportan valor agregado al producto		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	59%
No	11	41%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 65. Presupuesto anual para adquisición de nuevas tecnologías

Presupuesto anual para adquisición de nuevas tecnologías		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	15%
No	23	85%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 66. Nivel de tecnología que tiene sus equipos de trabajo

Nivel de tecnología que tiene sus equipos de trabajo		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Alto	1	4%
Medio	17	63%
Bajo	10	37%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 67. Conocimiento Fortalezas tecnológicas frente a la competencia

Conocimiento Fortalezas tecnológicas frente a la competencia		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	78%
No	6	22%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 68. TIC de la empresa

TIC de la empresa		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono fijo	25	93%
Teléfono celular	25	93%
Fax	9	19%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 69. Mayor acceso a nuevas tecnologías de acuerdo a las exigencias del mercado

Mayor acceso a nuevas tecnologías de acuerdo a las exigencias del mercado		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	85%
No	4	15%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 70. Sistemas de información empresarial

Sistemas de información empresarial		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	33%
No	18	67%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 71. Ley 590 de Mipymes y utilización de sus beneficios

Ley 590 de Mipymes y utilización de sus beneficios		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No la conoce	23	85%
Si la conoce, y ha obtenido beneficios	1	4%
Si la conoce, pero no ha aprovechado los beneficios	3	11%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 72. Emisiones genera el proceso productivo

Emisiones genera el proceso productivo		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gases	3	9%
Líquidos	6	18%
Sólidos	24	73%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 73. Uso de los residuos del proceso productivo

Uso de los residuos del proceso productivo		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Se entregan al serv. de recolección basura	21	54%
Se reutilizan en otros procs. Pdctivos	12	31%
Se venden	6	15%
Se depositan en lugares cercanos	0	0%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 74. Exportación

Exportación		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	7%
Planea hacerlo	3	11%
No	22	81%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 75. Beneficios de Exportación

Beneficios de Exportación		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Utilidades económicas	2	40%
Adquisición de tecnología	0	0%
Conocimiento del mercado	0	0%
Posicionamiento de la empresa	3	60%
Otro	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 76. Países a los que Exporta

Países a los que Exporta		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ecuador	1	33%
Honduras	0	0%
Costa Rica	0	0%
República Dominicana	0	0%
Estados Unidos	2	67%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 77. Conoce los procedimientos para Exportar

Conoce los procedimientos para Exportar		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 78. Entidades que apoyen el proceso exportador

Entidades que apoyen el proceso exportador		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fenalco	0	0%
Cámara de Comercio	2	40%
Bancoldex	1	20%
Pro-Colombia	2	40%
Ninguno	0	0%
Otro	0	0%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 79. Plan de exportación formalmente constituido

Plan de exportación formalmente constituido		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 80. Efectos de la firma de TLC y Acuerdos Comerciales

Efectos de la firma de TLC y Acuerdos Comerciales		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno/ Indiferente	11	41%
Reducción de las ventas	6	22%
Despido de trabajadores	0	0%
Reducción exportaciones	0	0%
Capacitación	0	0%
Incremento de la calidad del producto	1	4%
Diversificación de la producción	0	0%
Incremento de las ventas	2	7%
Adquisición de tecnología	4	15%
Vinculación al mercado externo	3	11%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 81. Formas de contacto con los clientes en el exterior

Formas de contacto con los clientes en el exterior		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Visitas personales	0	0%
Comunicación telefónica	3	30%
Página web	3	30%
Correo electrónico	4	40%
Otro	0	0%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

Tabla 82. Comienzo del proceso de exportación

Formas de contacto con los clientes en el exterior		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ferias	0	0%
Ruedas de negocios	0	0%
Programa del gobierno o a través de una entidad del gobierno	1	33%
Familiares o amigos en el exterior	2	67%
Por medio de la web	0	0%
Otro	0	0%

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

ANEXO 3. Número de comerciantes según sector económico y tamaño

Actividad Económica	Micro		Pequeña		Mediana		Grande		Total	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
(A) Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	74	0,65%	6	1,40%	2	2,35%	0	0,00%	82	0,69%
(B) Explotación de Minas y Canteras	34	0,3%	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	35	0,3%
(C) Industria Manufacturera	904	7,9%	25	5,8%	3	3,5%	2	15,4%	934	7,8%
(D) Suministro de Electricidad, Gas, vapor y aire acondicionado	168	1%	6	1%	2	2%	3	23%	179	2%
(E) Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	25	0,2%	0	0,0%	1	1,2%	0	0,0%	26	0,2%
(F) Construcción	194	1,70%	51	11,89%	11	12,94%	1	7,69%	257	2,16%
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	6019	52,8%	213	49,7%	37	43,5%	3	23,1%	6272	52,6%
(H) Transporte y Almacenamiento	329	2,9%	25	5,8%	2	2,4%	0	0,0%	356	3,0%
(I) Alojamiento y servicios de comida	1296	11,4%	18	4,2%	8	9,4%	0	0,0%	1322	11,1%
(J) Información y comunicaciones	179	1,6%	2	0,5%	3	3,5%	1	7,7%	185	1,6%
(K) Actividades financieras y de seguros	229	2,0%	8	1,9%	2	2,4%	0	0,0%	239	2,0%
(L) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	70	0,6%	5	1,2%	0	0,0%	0	0,0%	75	0,6%
(M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	425	3,7%	14	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	439	3,7%
(N) Actividades de servicios administrativos y de apoyo	469	4,1%	17	4,0%	4	4,7%	1	7,7%	491	4,1%
(O) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	47	0,4%	2	0,5%	1	1,2%	0	0,0%	50	0,4%
(P) Educación	87	0,8%	4	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	91	0,8%
(Q) Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	224	2,0%	25	5,8%	8	9,4%	2	15,4%	259	2,2%
(R) Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	159	1,4%	3	0,7%	1	1,2%	0	0,0%	163	1,4%
(S) Otras actividades de servicios	461	4,0%	4	1%	0	0%	0	0%	465	4%
Total	11393	100%	429	100%	85	100%	13	100%	11920	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto, 2012

ANEXO 4. Matriz de perfil de competencia interna (PCI)

FACTORES INTERNOS	Debilidad		Fortaleza		Impacto	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor	Menor	Mayor
GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
Estructura organizacional (Organigrama)		X				X
Sistemas de información		X				X
Formación del gerente	X					X
Dominio de Ingles	X				X	
Plan de negocios		X			X	
Vinculación y sucesión familiar		X				X
Misión y visión	X					X
Indicadores de gestión y evaluación	X					X
GESTIÓN EN PRODUCCIÓN						
Programa de Producción y Productividad	X					X
Procedimiento para selección de Proveedores	X					X
Localización de Proveedores			X		X	
Cambio de Proveedores			X		X	
Calidad del Producto			X			X
Estándares de Tiempo de Producción			X			X
Instrumentos de Análisis de Producción	X					X
GESTIÓN EN TALENTO HUMANO						
Conocimiento de Funciones			X			X
Programas de contratación de personal		X				X
Programas de capacitación y participación	X					X
Evaluación del desempeño	X					X
GESTIÓN EN CONTABILIDAD Y FINANZAS						
Estados Financieros y manejo contable			X			X
Instrumentos de Análisis Financiero	X					X
Liquidez		X			X	

ANEXO 4. (Continuación)

Rentabilidad del negocio	X				X	
Apalancamiento financiero	X					X
Activos	X				X	
GESTIÓN EN MERCADEO Y VENTAS						
Estudios de Mercado	X					X
Medios para conocer las necesidades de los clientes	X				X	
Elementos de Identificación del Producto		X			X	
Canales de Distribución	X					X
Ubicación Geográfica		X			X	
Estrategias de Promoción y Publicidad		X				X
Presupuesto Promoción y Publicidad	X				X	
Medios Publicitarios	X				X	
Precio del Producto			X			X
Métodos de Fijación de Precios	X					X
Reporte estadístico de Ventas			X		X	
Metas de Ventas			X		X	
Plan de Acción para lograr Metas de Ventas		X				X
Conocimiento de la Participación en el mercado	X					X
Servicio al Cliente		X				X
Indicadores de Servicio		X				X
Acciones frente a Reclamaciones del cliente		X			X	

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

ANEXO 5. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

FACTORES EXTERNOS	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO ECONÓMICO						
Recursos Financieros		X			X	
Inflación			X		X	
Tasas de interés y crédito				X		X
Mercado Laboral		X			X	
Política cambiaria		X				X
Ingreso per cápita		X			X	
Precio de materia prima				X	X	
Comercio internacional y Globalización económica		X			X	
ENTORNO LEGAL Y GUBERNAMENTAL						
Gobierno y Legislación				X	X	
Oferta institucional		X			X	
Política Monetaria		X				X
Gasto público		X				X
Impuestos			X		X	
ENTORNO SOCIO POLITICO						
Asociatividad y Facilidad de agremiación				X	X	
Infraestructura vial y de transporte			X		X	
TLC				X	X	
Contrabando			X		X	
ENTORNO TECNOLÓGICO Y MEDIO AMBIENTAL						
Tecnología			X		X	
Medio Ambiente				X		X
ENTORNO COMPETITIVO						
Competencia e Informalidad			X		X	
Los proveedores del sector		X			X	
Los clientes del sector				X	X	

Fuente: Este estudio. Pasto, 2014

ANEXO 6. Formato de Entrevista



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACEAC

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PRINCIPALES ACTORES ECONÓMICOS LOCALES RELACIONADOS CON EL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO.

Objetivo: Analizar la Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto.

1. ¿Cuál es su Concepto de Gestión?
2. ¿Cuáles considera son los principales factores internos asociados a la gestión de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero?
3. ¿Cuáles considera son los principales factores externos que inciden en la Gestión de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero?
4. ¿Cuál es su oferta institucional para el mejoramiento de la Gestión de las Pymes del sector Industrial Manufacturero de Pasto?
5. ¿Cómo cree usted que los programas que adelanta su Institución contribuye a mejorar la Gestión de las Pymes del sector Industrial Manufacturero de Pasto?
6. ¿En conjunto con otras entidades qué tipo de programas considera que deberían adelantarse para mejorar la gestión de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero?, y ¿De qué forma se llevaría a cabo estos programas?

ANEXO 7. Entrevista ACOPI

Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI) Director General ANDRÉS MAURICIO ROJAS MEZA

Concepto de Gestión: Alcanzar los objetivos propuestos de una organización de manera conjunta con el equipo de trabajo, lograr las metas propuestas de la organización de manera conjunta en equipo y con el liderazgo a partir de unas bases teóricas y de las capacidades y habilidades de la persona.

Factores de Gestión Interna: En primer lugar la gestión de recursos, teniendo en cuenta que todo procesos lleva un tiempo en el desarrollo desde que llega los materiales hasta que entrega del producto, la comercialización y el pago, la gestión financiera un apalancamiento fundamental en todo negocio legalmente constituido es la gestión de los bienes con todo esto debe construirse una relación a mediano y largo plazo que garantice la sostenibilidad del negocio, hacer la gestión para que se familiarice con los productos, tercero hacer una gestión interna de talento humano, de ubicación, de macro y micro localización manejo de inventarios de gestión contable importantísimo y es un punto que ha estado un poco relegado la identificación de la planificación financiera, presupuestal y de costos idóneos para saber interpretar bien cuál es el devenir de cada empresa. Así como capacitación, asistencia técnica, mejoramiento de condiciones, políticas de calidad

Factores Externos: Principal el estado, la sociedad, el mercado la tasa de cambio, las tasas de interés.

Oferta Institucional: Se generan condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, mediante proyectos de capacitación, técnica, comerciales, tecnológica, tenemos de crédito, encuentros comerciales con nuestros afiliados, la estructuración de proyectos de cofinanciación como con las alcaldías básicamente así apoyamos el desarrollo.

Aportes al Mejoramiento de la Gestión: Convoca a que a través de los programas que se ofrecen se puedan resolver las distintas necesidades de los empresarios de hecho nos aseguramos cada vez que las actividades propuestas siempre sean concertadas para con los empresarios

Programas que se debería ofrecer en conjunto con otras entidades: Beneficios y excepciones tributarias, programas nacionales de crédito. Se pueden lograr a través de consensos entre los gremios y en conjunto con la bancada parlamentaria que permiten unificar y desarrollar los principales sectores de la economía.

ANEXO 8. Entrevista a Departamento de Promoción de Desarrollo Empresarial Cámara de Comercio

Director Fabio Gabriel Cárdenas Bustos

Concepto de Gestión: Es el actuar empresarial cuyo objetivo es la mejora de la productividad y la competitividad de la empresa.

Factores de Gestión Interna: Cuando se está en el proceso de constitución de una empresa, un elemento importante de Gestión que deben tener en cuenta es el plan de negocios, dado que es una herramienta que les permite promover iniciativas de inversión, con una mayor seguridad, al conocer la posible rentabilidad de este nuevo proyecto. Otro factor importante es el conocimiento del mercado y ante todo de la competencia puesto que así conocerán la estructura, el proceso de producción y el mercado preestablecido que tienen estas empresas.

Factores Externos: La competencia es un factor que incide inmensamente en la Gestión de las pequeñas y medianas empresas, dado que muchas veces se compite en condiciones de gran desventaja, porque existe una empresa que está en proceso de formación con procesos de producción artesanal cuyo mercado es incipiente frente a una empresa con procesos de producción bien delineados y sistematizados, además de tener ya un mercado preestablecido. Estos son factores que inciden en la mayoría de las decisiones que se toman en las empresas, puesto que si no se toman las medidas adecuadas las empresas tienden a perder competitividad en su mercado y en sí su rentabilidad.

Los TLC, al tratarse de una competencia fuerte, más desarrollada y competitiva, al introducir en el mercado productos más económicos y de mejor calidad, lo cual obliga a que las empresas mejoren continuamente o de lo contrario tienden a desaparecer. De esta forma la política del Estado o gubernamental, también incide en gran manera en el desarrollo empresarial, puesto que se debe enfocar al fortalecimiento de la micro y la pequeña empresa, a través de la formulación de planes, programas y proyectos que les permita ser más competitivas en el mercado

Oferta Institucional: Se promueve y divulga el desarrollo empresarial a través del apoyo a la gestión gremial, y la vinculación entre el sector público y el privado. Algunos Programas que se ofrecen al empresario son: Plan de Emprendimiento e Innovación, Región empresaria, Redes Empresariales y Rutas para la Competitividad, a través de los cuales se indaga al emprendedor acerca su idea de negocio, sus dificultades y principales dudas, con el propósito de orientarlo y apoyarlo, para que pueda elaborar un modelo de negocios en óptimas condiciones y con las capacitaciones adecuadas como las de tipo gerencial y Empresarial que también se brindan.

Aportes al Mejoramiento de la Gestión: Partiendo de las capacitaciones y el apoyo que se brinda al empresario, entonces con el conocimiento preciso y a través de las habilidades desarrolladas, logran alcanzar los objetivos que se han propuesto, y mejorar su desempeño empresarial.

Programas que se debería ofrecer en conjunto con otras entidades: Buscar la articulación de los entes gubernamentales, un ejemplo es que a partir de agosto de este año, se está organizando una alianza con Gobernación de Nariño, Alcaldía Municipal de Pasto, Comfamiliar y Cámara de Comercio, las dos primeras porque ellas tienen el poder adquisitivo y las dos últimas porque la imagen que maneja. Lo importante es la cooperación, estamos trabajando para poder generar procesos de asociatividad en las empresas, entonces ya son cuatro entidades las que se involucran directamente.

ANEXO 9. Entrevista a Departamento de Comercio y Relaciones Internacionales Cámara De Comercio

Directora Lucy Janeth Córdoba Salas

Concepto de Gestión: Es la planeación, organización, ejecución y control de todas las actividades y operaciones en una empresa, con el fin de lograr los objetivos de la misma.

Primero tiene que ser la gestión de recursos, teniendo en cuenta que todo procesos lleva un tiempo en el desarrollo desde que llega los materiales hasta que entrega el producto, la comercialización y el pago, la gestión financiera un apalancamiento fundamental en todo negocio legalmente constituido es la gestión de los bienes con todo esto debe construirse una relación a mediano y largo plazo que garantice la sostenibilidad del negocio, hacer la gestión para que se familiarice con los productos, tercero hacer una gestión interna de talento humano, de

ubicación, de macro y micro localización, de manejo de inventarios, de gestión contable importantísimo y es un punto que ha estado un poco relegado el tema de la identificación planificación financiera, presupuestal y de costos idóneos para saber interpretar bien cuál es el devenir de cada empresa.

Factores de Gestión Interna: Uno de los elementos que se involucran en Gestión, es la Capacitación en una organización de manera conjunta con el equipo de trabajo, el alcance de las metas propuestas de la organización en equipo y con el liderazgo a partir de unas bases teóricas, así como de las capacidades y habilidades de la persona. La capacitación del talento humano, busca motivar a los empleados y que tengan ese sentido de pertenencia, porque no deben simplemente limitarse hacer lo que les corresponde, por el contrario debe buscarse ese interés auténtico por la empresa.

En cuanto la producción la tecnología es muy importante porque tienen que innovar. En la parte de mercadeo se puede decir, que hay grandes deficiencias en cuanto a los empaque ya que son muy elementales, hace falta mucho en cuanto al componente que le agrega el mercadeo, y no permiten que los productos sean competitivos. Otros factores de carácter interno son la capacitación, asistencia técnica, el mejoramiento de condiciones, y políticas de calidad.

Factores Externos: Uno de los factores que inciden en la Gestión de las empresas es la tecnología la cual para muchas empresas se debe impulsar desde un apoyo externo institucional, teniendo en cuenta la procedencia de las empresas, en su mayoría son familiares y los recursos son muy pocos. Las pequeñas empresas son muy limitadas, porque su tecnología es obsoleta manualmente, existe la necesidad de que se ayude en tecnología y capacitación. De igual forma, la competencia ya que las empresas no están calificadas y hace mucha falta estar en todos los procesos, llevar un producto de alta calidad para poder participar y ofertar a nivel nacional e internacional, y se generen más procesos de apertura. Catalogando así los factores externos, como Estado y la sociedad, el mercado, la tasa de cambio y las tasas de interés.

Oferta Institucional: Se brindan ante todo capacitaciones, se convocan a las pequeñas y medianas empresas de todos los sectores, para que logren fabricar un producto que de verdad sea calificado, se necesita que sean certificadas en calidad, que sea un producto que compita con otros, específicamente que ingresen en el marco de la competitividad. Las capacitaciones son en marketing, en promoción en medios, redes de internet como Publicar, en mejorar sus empaques, proceso y contenidos.

Las convocatorias a las capacitaciones que se hacen por ejemplo son de Excel como herramienta para que ellos puedan manejar su contabilidad, pero debido a la baja receptividad, a lo mucho llegan 10 personas, para lo cual anticipadamente se ha realizado tele mercadeo, mediante carta de invitación personal y por medios masivos de comunicación. Por todo lo anterior lo que se hace por las empresas de esta índole es muy poco, el enfoque actual está en brindar las asesorías que se soliciten según las que necesiten.

En cuanto a mi campo, las asesorías y capacitaciones se centran en que el producto compita, para lo cual están las alianzas o convenios con PROEXPORT, que por este camino ayudan al financiamiento con BANCOLDEX, entidad que actúa a través de PROEXPORT y una vez que las empresas se vinculan con Cámara de Comercio para empezar el proceso de capacitar, formar al empresario, y al culminar su formación, entonces se los vincula con PROEXPORT, que los pule para que ellos puedan mostrar al mercado su producto, además de la gestión de préstamos con BANCOLDEX, a unos intereses muy bajos. En este caso en particular solo se trabaja con estas entidades, sin embargo a partir de este año, PROEXPORT cambia para ser PROCOLOMBIA.

Cámara de comercio se ha enfocado a generar alianzas, la cooperación de varias entidades para poder fortalecer el sector empresarial, Se está haciendo lo de Mi sitio que es con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Alcaldía, Gobernación, trabajan específicamente con el sector de alimentos. De igual forma, desde cámara comercio existe la oportunidad de hacer la página web para que ellos puedan promocionar sus productos y se los capacita para su uso, sin embargo no lo hacen. Se ha hecho la propaganda sin embargo hace falta mucha tecnología, desde la perspectiva de las Tic's no hay publicidad en redes, y la gente tiene que capacitarse en estos aspectos.

Finalmente como gremio somos promotores y defensores de los derechos de los micro, pequeños y medianos empresarios, a su vez generamos condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, con proyectos de capacitación, técnica, comerciales, tecnológicas, tenemos de crédito, tenemos encuentros comerciales con nuestros afiliados, se estructuran de proyectos de cofinanciación por ejemplo a las alcaldías, básicamente así apoyamos el desarrollo.

Aportes al Mejoramiento de la Gestión: Es una corresponsabilidad de la entidad la estructura misional del gremio, convocar a que a través de los programas que se ofrecen se puedan resolver las distintas necesidades de los empresarios, de hecho nos aseguramos que las actividades propuestas siempre sean concertadas con ellos.

Programas que se debería ofrecer en conjunto con otras entidades: Se debe buscar más beneficios tanto en excepciones tributarias, y mejores programas nacionales de crédito. Lo anterior a través de consensos entre los gremios y en conjunto con la bancada parlamentaria que permiten unificar y desarrollar los principales sectores de la economía.

ANEXO 10. Entrevista a Fondo Regional de Garantías

Directora Irma Graciela Vinueza Hidalgo (FRG)

Concepto de Gestión: Es un conjunto de acciones orientadas a la administración de los recursos con los que cuenta la empresa, dispuesto al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Factores de Gestión Interna: La planeación estratégica hace parte de la gestión que realizan las empresas, les permite evaluar cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con las puedan formular estrategias y planes de acción, con el fin de proyectarse tanto a corto como a largo plazo.

Existe falta de planeación estratégica en las Pymes que les impide evaluar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y con base en eso tratar planes de acción que les permita subsistir en un corto plazo y proyectarse en un largo plazo, no tienen planificación y esto es la base.

La planificación financiera es fundamental para las pequeñas y medianas empresas puesto que les permite mantener un equilibrio económico en todas las actividades. Además de ser una herramienta que les permitirá detallar las acciones necesarias para el cumplimiento de sus metas de endeudamiento, ahorro e inversión.

Factores Externos: Las asesorías y capacitación en cuanto a temáticas como calidad, producción a escala, comercialización; por lo general estas empresa trabajan aisladamente y no buscan el apoyo de entidades como nosotros, al igual que se resalta la falta de cooperación y asociatividad.

En cuanto a la industria manufacturera la oferta de programas de apoyo es poco, sin embargo se debe impulsar externamente la asociatividad, porque es fundamental crear esa conciencia en cada empresario, dado la cultura que

caracteriza a los Pastusos, de ser muy individualistas, hacer cada uno por su lado, sin embargo es de evidenciar los resultados, para lo cual es importante capacitar y crear conciencia, pese a que ya se han realizado muchas capacitaciones, no obstante los empresarios no son receptivos, se realizan las convocatorias, pero ellos al parecer piensan que es una perdedera de tiempo.

El contrabando es un aspecto que afecta en gran manera a la gestión de las empresas ya que se introducen en el mercado muchos productos a muy bajo costo, los cuales restan competitividad y les hace perder mercado a estas empresas. Otro factor que influye en la Gestión es la carga impositiva, puesto que en los últimos años ha sufrido incrementos los cuales afectan en su mayoría a las Pymes. Se debe buscar optimizar esta situación impositiva de las empresas; hecho que a su vez involucra a la Política del Estado.

Oferta Institucional: Somos una entidad que busca facilitar el acceso a crédito a través del otorgamiento de garantías a los intermediarios financieros, además se brinda asesoría pre y post crédito y de apoyo en general al sector empresarial de los departamentos de Nariño y Putumayo.

Aportes al Mejoramiento de la Gestión: El mayor aporte que podemos hacer como entidad es buscar una mayor estabilidad financiera de las empresas, a través de una financiación bancarizada, es decir de manera formal. Además de brindarle asesoría para que puedan hacer un buen manejo del endeudamiento, y concentren sus esfuerzos en logro de sus objetivos.

Programas que se debería ofrecer en conjunto con otras entidades: Debe hacerse un compromiso conjunto de parte de los gremios, tanto del sector público como privado, es decir que los esfuerzos deben ser conjuntos e integrales, con entidades como Bancoldex y Cámara de Comercio.

ANEXO 11. Entrevista a SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)

Líder Regional De Emprendimiento Sena Omar Villarreal

Concepto de gestión: La gestión se relaciona principalmente la administración de recursos en la empresa, organizar, coordinar, controlar y ejecutar los procesos, procedimientos y actividades propias de cada actividad, de esto va a depender el éxito de una organización. En el SENA se aplica principalmente, el Sistema Integrado de Gestión, es que está centrado en la personas, esto significa, que

todas las mejoras que se buscan con esta estrategia gerencial, están orientadas para beneficio de la gente que interactúa desde diferentes grupos de interés, como son aprendices, trabajadores, empresarios, sector productivo, gobierno, comunidad internacional y ciudadanos en general, hacia quienes se dirigen los servicios del SENA.

Factores internos: Formación, investigación de mercados, los costos reales de su empresa, la mentalidad o visión del empresario y operario, recursos humanos y financieros, maquinaria y herramientas.

Factores externos: Recursos financieros a través de créditos, el estado y aspectos legales, Tecnología, mercado laboral.

Oferta institucional: El Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA, hace parte del Ministerio de la Protección Social, y se encarga de cumplir la función que le corresponde al estado colombiano de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores, ofreciendo formación profesional gratuita, con el objetivo de brindar oportunidades de acceso al mercado laboral en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

- **Técnico Profesional:** El SENA te ofrece programas de formación profesional gratuita en el nivel técnico profesional por ciclos lo que permite que puedas continuar tus estudios hasta el nivel profesional y, al mismo tiempo, tienes la posibilidad de ingresar en forma paralela al mercado laboral.

Los programas de Técnico Profesional en el SENA tienen una duración de año y medio (2.640 horas), distribuidos en dos etapas: lectiva (1.760 horas) y productiva (880 horas), en algunos programas la duración de estas etapas tienen la misma intensidad, es decir, 1.320 horas cada una para un total de 2.640 horas.

- **Tecnológico:** El SENA te ofrece programas de formación a nivel tecnológico orientados a la comprensión teórica para la formación de un pensamiento innovador e inteligente, con capacidad para diseñar, construir, ejecutar, controlar, transformar y operar los medios y procesos que han de favorecer la acción del hombre en la solución de problemas demandados por los sectores productivos y de servicios del país.

Un estudiante que egrese de este ciclo puede vincularse al mercado laboral, especializarse para profundizar sus conocimientos en el campo tecnológico o continuar con el tercer ciclo o nivel profesional. Los programas de tecnológicos del SENA tienen una duración de dos años (3.520 horas máximo), distribuidos en dos

etapas: lectiva (2.640 horas) y productiva (880 horas), en algunos programas la duración de la etapa lectiva es de 2.200 horas y la productiva de 1.320 horas, para alcanzar la 3.520 horas como máximo.

Aportes al Mejoramiento de la Gestión: Por medio del modelo estratégico del SENA apunta a la consolidación del sector empresarial y social. En el primero, el SENA aporta a la mayor productividad de las empresas para la competitividad regional brindando conocimiento, tecnología y fuerza laboral; en el segundo, mediante la inclusión social de los colombianos permitiéndole acceder al conocimiento, la formación, el trabajo y el emprendimiento. Principalmente en la formación de personal cualificado para desempeñar labores en una empresa, en el SENA se dicta la teoría y se capacita al estudiante en la parte práctica, el SENA cuenta con un portal de empleo que facilita al empresario la consecución del personal adecuado y capacitado.

Programas que se debería ofrecer en conjunto con otras entidades: Articular por medio de la consolidación del Sistema de Conocimiento SENA temas como: sectores productivos, mercado laboral, marco nacional de cualificaciones, tecnologías y educación, formación por competencias. Por otra parte, el SENA desarrollará y fortalecerá la estrategia de empleo y emprendimiento trabajando para incrementar el emprendimiento de carácter social.

Forma de llevar a cabo los programas: Se deben llevar a cabo por medio de un Plan de Acción que articule la estrategia y la operación orientado por los criterios de calidad y pertinencia de la formación. Contribuir a la inclusión social de personas y comunidades en situación de vulnerabilidad, esto se hace en conjunto con el DPS y la estrategia unidos, logrando reducir la pobreza.

Dar apoyo al fortalecimiento de empresas que surjan como iniciativas de estudiantes, empresariales de personas independientes y como formulación de proyectos dentro de las mismas empresas el gobierno a través del Ministerio de Industria y Comercio y a través de la ley de emprendimiento 1014 se obligue en las universidades y colegios que a través de las cátedras y en los contenidos se trabajen las cátedras de pensamiento empresarial con el propósito de generar una cultura y de sensibilizar a los estudiantes para que puedan convertirse en los grandes empresarios.

ANEXO 12. Entrevista a Comisión Regional De Competitividad

Coordinador Ciro Rafael Delgado

Concepto de Gestión: La gestión es principalmente la dirección o administración de una compañía o de un negocio, involucra los recursos humanos y financieros, va desde planear, dirigir y muy importante controlar, es la herramienta que permite el alcance de los objetivos y la competitividad de una empresa.

Factores internos: Innovación, y cambios aspectos que permiten la obtención de resultados y productos diferentes que establezcan un factor diferenciador y faciliten la venta del producto a mayor precio, unido a la formación de las personas a cargo de la empresa, pues va a ser el talento humano que tenga una empresa el encargado del auge de la misma, independientemente de los recursos financieros que también son diferentes.

Factores externos: Los recursos financieros disponibles en el sector y las facilidades o imposibilidades de la consecución de los mismos; el estado, que no brinda las herramientas para mejorar el entorno empresarial; la tecnología, las pequeñas empresas son muy limitadas, porque su tecnología es obsoleta manualmente, existe la necesidad de que se ayude en tecnología y capacitación. El trabajo es poco, las necesidades de ayudar y capacitar en sus empleados de formar en todos los procesos.

La infraestructura vial, estamos en un territorio rezagado del país, no hay buenas vías de comunicación por lo que ubicar el producto a nivel nacional se dificulta, lo que hace que el empresario nariñense use canales de distribución y al final son otros quienes internacionalizan el producto limitando el mercado, que es otro factor que incide en la gestión, la tendencia a la certificación en calidad.

La articulación del trabajo entre las instituciones, actualmente camina cada cual por su lado, no hay comunicación, no trabajan ni con academia, ni estado. “no nos hablamos”, falta trabajar en conjunto empresa, estado academia; la pasividad de los empresarios del sector, se hacen invitaciones por cámara de comercio se integra con el banco pero gente nos asiste, las personas son muy pasivas, tienen miedo y rechazan la oferta. Se hacen invitaciones por cámara de comercio se integra con el banco pero gente nos asiste

Oferta institucional: La Comisión Regional de Competitividad de Nariño, facilita la estructuración y formulación de la Visión competitiva de la región; además permite identificar los objetivos estratégicos y transversales y priorizar los macro proyectos e iniciativas que le permitirán al departamento alcanzar esa visión y sobretodo mejorar los niveles de productividad y competitividad.

La Comisión Regional de Competitividad coordina y articula al interior de cada departamento, la implementación de las políticas de desarrollo productivo, fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa y de fomento de la cultura para el emprendimiento a través de la ejecución del Plan Regional de Competitividad.

Aportes al Mejoramiento de la Gestión: Comisión Regional de Competitividad motiva y moviliza la acción de todos los actores hacia la transformación productiva, asegurar la continuidad de procesos anteriores, haciendo seguimiento y evaluación de los mismos, trazar un rumbo para la región, priorizar e impulsa iniciativas de gran impacto para la región, identifica propuestas y reformas desde el entorno local, regional y propone reformas o iniciativas al orden nacional y es el canalizador y facilitador del diálogo productivo regional.

La Comisión Regional de Competitividad articula y construye colectivamente la visión del departamento, identifica y lidera un proyecto económico de largo plazo, compartido por todos y todas, que orienta la toma de decisiones, coadyuve al mejoramiento de la calidad de vida y permite a las regiones construir un proyecto que va más allá de un período de gobierno y de esa manera ser el factor para mejorar la productividad y competitividad. La Comisión Regional de Competitividad debe mantener una interacción permanente con los gobiernos locales, regionales y nacionales.

Programas que se debería ofrecer en conjunto con otras entidades: Actualmente en la región es necesario fomentar la cultura del Emprendimiento y el Empresarismo para Crear, fortalecer y formalizar empresas productivas y competitivas con procesos de innovación permanente, que generen nuevos empleos y empleos de calidad, debe existir también encadenamiento productivo porque los empresarios no pueden responder solos a mercados grandes y por su puesto se debe fortalecer la Inserción a Mercados Nacionales e Internacionales, es decir incentivar la inversión nacional y extranjera a través de la promoción y desarrollo de las cadenas productivas, teniendo en cuenta la globalización y las exigencias que esta implica.

Forma de llevar a cabo los programas: Implementaren los establecimientos educativos la cátedra de Emprendimiento y Empresarismo. Fomentar la cultura de la asociatividad y emprendimiento a través de la articulación el Sector Productivo, la Academia y el Estado, Identificar y concretar fuentes de financiación y/o cofinanciación para los proyectos empresariales de emprendedores, Consolidar las cadenas productivas existentes y emergentes. Desarrollar procesos de innovación tecnológica para posicionamiento nacional e internacional de productos y servicios de alto valor agregado, Identificar las oportunidades de mercado nacional e internacional para el sector productivo del Departamento.

ANEXO 13. Entrevista Gobernación De Nariño Secretaría De Planeación

Secretario Luis Alfonso Escobar Jaramillo

Concepto de gestión: Se refiere a las actividades de una empresa como la planeación, organización, dirección y control de los recursos con los que cuentan los empresarios, las consecuencias y la toma de decisiones, involucra le liderazgo, y los resultados, por medio del manejo eficiente de los recursos.

Factores internos: Se puede decir que el capital de trabajo sean financieros o humanos, las opciones financiamiento con créditos, la planificación, lastimosamente se abren las empresas sin acudir a un sondeo y fracasan antes de lo programado, la innovación, cuando son empresas innovadoras, las empresas compiten en mercados con mucha rivalidad.

Factores externos: El Mercado estrecho que los empresarios tienen que lidiar, los impuestos, las leyes que el gobierno establece, la cultura, el contrabando, la infraestructura.

Oferta institucional: Orienta la formulación de proyectos de inversión en el Departamento e inscripción en el banco de proyectos para su monitoreo y seguimiento.

Aportes al Mejoramiento de la Gestión: Por medio del diseño de programas de masificación de nuevas tecnologías en el departamento, superar, vigilar y diseñar programas participativos en instituciones de carácter tecnológico y formación no profesional.

Programas que se debería ofrecer en conjunto con otras entidades:

Concientizar a cerca de que antes de crear una empresa diseñar buenos planes de negocios, que se pueda determinar el tamaño del proyecto para que no se entre en posturas subutilizadas, Sistema de información donde se le brinde al empresario información sobre mercados, productos, sobre acceso al crédito, la promoción de sectores de clase mundial.

Forma de llevar a cabo los programas:

A través de la secretaria en conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el propósito de desarrollar planes de negocio para el sector, adaptar el marco regulatorio y legislativo a un ambiente más competitivo, promover la competencia y la estabilidad jurídica, atraer más inversión nacional y extranjera; ampliar y profundizar los tratados de libre comercio y convenios de doble imposición tributaria, y consolidar los espacios de diálogo público-privado.

ANEXO 14. Conversatorio

Plan de Fortalecimiento de la Competitividad de las Mypimes del Sector Industrial Manufacturero de Pasto

Patricia Cuaran, Representante Gremio Panadería hemos visto que la cámara últimamente ha disminuido mucho en el contacto con los comerciantes o con los afiliados y con la información, nosotros ya no nos enteramos de los cursos que hay, solamente cuando pasamos que vemos un pasacalle que colocan, entonces uno dice miren un curso una capacitación pero les falta información antes se divulgaba más por diferente. Entonces les falta a ustedes acercarse más al comerciante, al afiliado, al registrado. El INVIMA ha estado pendiente de nuestro actuar empresarial, ahí es donde miramos que la cámara de Comercio se ha olvidado de nosotros, nos visitan dos o tres veces.

Es muy importante establecer las políticas, la misión, la visión y todo lo que requiere una empresa, ósea es parte fundamental para la planeación de los objetivos propuestos. En el caso nuestro nada, pero se de algunos colegas que si han tenido problemas porque no tienen definido realmente ciertas cosas, porque a veces desconocen, no hay un concepto claro de lo que es una misión, de que es una visión, de cuales en realidad son los objetivos.

Pienso que a muchos empresarios les hace falta la parte contable y la parte costos sobre todo en los sectores nuestros, que es fundamental dentro de una empresa porque les permite ver la rentabilidad que les debe dejar su negocio, es fundamental que entidades como las de ustedes nos hicieran el aporte en esa parte porque yo conozco a muchos empresarios de mi gremio que son empíricos que realmente no sacan lápiz, que realmente regalan su producto.

En mercadeo pienso que hace falta mucho en todos los sectores no solamente en este, dicen que la parte mercadeo ventas todo eso es fundamental, atención al cliente uno se pone a pensar que aquí en Pasto especialmente no hay industrias, la parte de mercadeo la mueven bien pero empíricamente, es decir que conocemos todo tipo de vendedores aquí, pero no vendedores realmente formados.

La capacitación que es fundamental y un acompañamiento, nos pueden ayudar para evitar esa competencia desleal, el generar sentido de pertenencia en los Nariñenses.

Empresario Venta y mantenimiento de equipo de Oficinas. No tengo dirección estratégica, mejor dicho si las tengo pero en mi mente más no las tengo plasmadas. Yo sé que es lo que necesito y que es lo que quiero lograr.

El principal problema que tengo es el problema económico, falta de recursos, de subsidios, uno va a solicitar un préstamo a un banco y son cantidad de requisitos, entonces un problema sería: el acceso a los créditos bancarios por el cumplimiento de formalismos.

Otro problema son los bajos precios de los almacenes de cadena. Que son los que tienen sentado al comercio porque no solo en canto a sillas sino que es en cuanto a televisores, lavadoras, neveras, etc. La falta de publicidad del producto por entidades reguladoras, porque estableciendo un cronograma de publicidad se puede mejorar las ventas y promover el empleo.

El pago de prestaciones o de seguros, ya que las mismas entidades del gobierno no contrata por periodos largos son tres meses y si le gusto seis meses y va otro. Los seguros por accidentalidad son muy importantes. La pequeña empresa no puede sostener una lista de empleados que representen altos costos (primas, salarios, vacaciones, etc.)

Empresario Artes Gráficas, José de los Ríos. En cuanto a la dirección estratégica, en mi caso alguna vez lo hemos escrito lo planteamos hace dos años pero para la presentación de un proyecto, y la misión la visión es un decir. Miro que de todas formas hay un cambio generacional, nosotros hemos comenzado con un sistema prácticamente empírico yo lo que he observado es que la mayor parte de comerciantes de la ciudad que tienen una trayectoria que tienen han sido empíricos. Es muy difícil seguir un plan estratégico así tan determinado, tan controlable, tan cuantificable.

En producción, se tiene unos costos de operación mayores a los que tiene un recién ingresado en el mercado, un diseñador gráfico que apenas está empezando va a tener unos menores costos de operación y esa competencia es muy fuerte de afrontar.

Tenemos bien establecidos quienes son nuestros clientes....hogares, negocios y otras industrias. Hogares. Solo se tiene una fuerza de ventas de 10, no hay mercado, además si hubiera no podría responder con sus pedidos por la maquinaria que tengo, me tocaría traer maquinaria de Alemania.

Es importante que a los empresarios se les debe dar espacios para que se capaciten porque no es suficiente con la divulgación por parte de las instituciones de lo que hacen, porque muchas veces el empresario no puede dejar la oficina, el trabajo por eso es necesario crear los espacios para que esas personas se capaciten, el hecho está en poder identificar los espacios hacerles una convocatoria más directa, más formal.

Otro problema es que no creemos en lo nuestro, esa cultura nariñense porque aquí es terrible, se coloca una cafetería y le colocan tres a lado, es la idiosincrasia también,

Empresario Textiles y Confecciones, José Eraso. El problema de la parte financiera empieza en que hay que conseguir un contador eficiente y comprometido.

En producción una de las alternativas es comprar en escala, y eso significa unirse como gremio y comprar en cantidades hay si se podía reducir costos, y entrar a competir un poco en precios. Nosotros cotizamos al precio de fábrica pero mano de obra nos amarra porque es muy costosa. En la parte operativa no hay mano de obra calificada.

En mercadeo la dificultad radica en que llega el momento de que no hay los recursos para tener una persona que se dedique a la parte específicamente de mercadeo, a reforzar y fortalecer más esa parte. Una idea: o una propuesta que sería o que fuera posible, es unirnos todos los confeccionistas y ponernos de acuerdo en tener un margen de pago de salarios.

En talento humano, estoy acudiendo a buscar pasantes de las universidades públicas, ahora me acompaña por lo menos la autónoma con personas que son relacionados a la parte administrativa.