

**SEGUNDA FASE DE CAPACITACION EN EL CICLO DE MEJORAMIENTO DE
LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
– “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO 2014.**

SUSANA MILENA BENAVIDES PUPIALES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**SEGUNDA FASE DE CAPACITACION EN EL CICLO DE MEJORAMIENTO DE
LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
– “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO 2014.**

SUSANA MILENA BENAVIDES PUPIALES

**Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito para optar
al título de Administrador de Empresas**

**Docente Asesor:
ESP. ANDRES MAURICIO ROJAS MEZA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

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

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2014

PRESENTACION

ACOPI es una organización que agrupa a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas – MIPYME formales, de diferentes sectores productivos, que debido a su importancia en la economía del departamento de Nariño, se fomenta su desarrollo con un criterio de bienestar y progreso para la región, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica de mercado, en pro de una democracia auténtica, bajo principios de libertad, justicia y solidaridad.

El proceso de acompañamiento que ACOPI Regional Nariño, realiza a todo tipo de empresas del Departamento, va enfocado al fortalecimiento de sus componentes: comercial, administrativo financiero, operativo, en el marco de los procesos internos organizacionales.

RESUMEN

Las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (pymes) son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño.

El presente trabajo se lleva a cabo a partir de un convenio interinstitucional, liderado por ACOPI Seccional Nariño en el municipio de Pasto, para el fortalecimiento de la competitividad de la región.

La formación continua del talento humano en las MIPYMES del Municipio de Pasto en temas de impacto y coyuntura permitirá profundizar el grado de especialización de los procesos de las empresas beneficiarias, además de la elaboración de estrategias que permitan asignar los recursos con mayor eficacia y favorecer al máximo las oportunidades que ofrecen la economía de mercado y los cambios en el entorno económico, tecnológico y social, aprovechando esto como una herramienta en la consolidación y generación de empleo formal, la identificación de mercados y la optimización y estandarización de procesos.

ABSTRACT

Micro, small and medium companies are key economic actors, as much of the population and the economy depend on their activity and performance.

This work is carried out from an interagency agreement, led by ACOPI Sectional Nariño in the town of Pasto, to strengthen the competitiveness of the zone.

Continuous training of human resources in the companies in the Municipality of Pasto will deepen impact and the degree of specialization of the processes of the beneficiary companies, in addition to the development of strategies to assign resources more effectively and to promote maximize the opportunities offered by the market economy and changes in the economic, technological and social environment, leveraging this as a tool in the consolidation and creation of formal employment, market identification and optimization and standardization of processes.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. PLAN DE TRABAJO PASANTIA SEGUNDA FASE DE CAPACITACION EN EL CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO 2014	15
1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA.....	15
1.2 DEFINICIÓN DE TITULO.....	15
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION	15
1.3.1 Planteamiento del problema.....	15
1.3.1.1 Diagnóstico.	15
1.3.2 Pronostico	17
1.3.3 Control al pronóstico.	17
1.3.4 Formulación del problema.....	17
1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	18
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	18
1.5.1 Objetivo general	18
1.5.2 Objetivos específicos	18
1.6 JUSTIFICACION	19
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	20
1.7.1 Marco contextual.....	20
1.7.1.1 Reseña Histórica.....	20
1.7.1.2 Entorno	22
1.7.1.3 Antecedentes del proyecto.....	23
1.7.1.4 Fundamentacion teórica.....	358
1.7.1.5 Marco conceptual.	35
1.7.1.6 Marco temporal.....	36
1.8 MARCO NORMATIVO	366

1.8.1	Plan de Desarrollo: creación del Consejo Nacional de Competitividad. 1994	366
1.8.2	Decreto 2828 de 2006.....	377
1.8.3	Política Nacional para la Productividad y la Competitividad (PNPC).	377
1.8.4	Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad.	388
1.8.5	Conpes 3439.....	388
1.8.6	Conpes 3527.....	399
1.8.7	Conpes 3297 de julio de 2004.....	399
1.8.8	Conpes 3424 DE 2006.	399
1.9	ASPECTOS METODOLOGICOS.....	40
1.9.1	Tipo de investigación.....	40
1.9.1.1	Enfoque.....	40
1.9.1.2	Nivel científico.	40
1.9.1.3	Método.	40
1.9.1.4	Fuentes de recolección de la información.....	41
2.	CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE INCIDE EN LAS DECISIONES NEURÁLGICAS DE LA EMPRESAS, FORTALECIENDO SUS COMPETENCIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL CON TEMÁTICA DE ACTUALIDAD.....	45
2.1	GENERACION DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL.....	46
2.2	GENERACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS MIPYMES DE PASTO.....	48
2.2.1	La competitividad y la estrategia empresarial	48
2.2.2	Competitividad, productividad y Capacitación.....	48
2.3	APLICACIÓN DEL SEMINARIO TRIBUTACIÓN NACIONAL EN COLOMBIA 2014	51
2.3.1	Generalidades:	51
2.3.1.1	Primera etapa.	51
2.3.1.2	Segunda etapa: Desarrollo del Seminario:.....	54
2.3.1.3	Tercera etapa. Certificación:	55

3.	GENERACION DE HERRAMIENTAS CONCEPTUALES PARA FORJAR BASES DE MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FINANZAS, TIC'S Y HERRAMIENTAS DE MARKETING; QUE PERMITAN VISUALIZAR SU EMPRESA EN PROSPECTIVA Y POSICIONAR SU MARCA; GENERANDO DIFERENCIADORES MEDIANTE VENTAJAS COMPETITIVAS.....	56
3.1	ANALISIS DEL ENTORNO DE LAS MIPYMES DE PASTO EN CUANTO A LA VENTAJA COMPETITIVA	56
3.2	LA VENTAJA COMPETITIVA Y EL VALOR DEL CLIENTE.....	57
3.3	MARKETING RELACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LA REGION.....	58
3.3.1	Generalidades.....	58
3.3.2	Etapas de ejecución.....	59
3.3.2.1	Primera etapa: Definición temática, perfil del conferencista.....	59
3.3.2.3	Segunda etapa.....	60
3.3.3	Tercera etapa: Certificación	62
4.	ESTRUCTURACION LAS BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL CON HERRAMIENTAS DIGITALES ACTUALIZADAS.	63
4.1	GENERACION DE UNA ESTRATEGIA INTEGRATIVA DE LAS MIPYME CON EL ESTADO	63
4.1.1	Compras públicas, un espacio privilegiado para las MiPymes.....	63
4.1.2	Acoplamiento al uso de herramientas informáticas para la generación de ventajas competitivas.	63
4.2	EJECUCION DEL FORO DE COMPRAS PUBLICAS.....	64
4.2.1	Temática y ponente.....	65
4.2.2	Desarrollo del foro.....	65
5.	BRINDAR ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS EMPRESARIOS CAPACITADOS; PARA FACILITAR SU ACCESO A NUEVAS OPORTUNIDADES EN LA REGIÓN.....	67
5.1	FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO	67
5.2	FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS.....	68
6.	IMPACTO.....	70

CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
NETGRAFÍA	75

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1.	Tasa Global de Participación y Desempleo Pasto.....	16
Cuadro 2.	Logros alcanzados por ACOPI seccional Nariño	22
Cuadro 3.	Diplomado en Habilidades Gerenciales.....	24
Cuadro 3.	Diplomado en Liderazgo en Ventas.....	25
Cuadro 3.	Diplomado en Gerencia de Proyectos.....	26
Cuadro 6.	Empresas Afiliadas a ACOPI Seccional Nariño 2014.....	41
Cuadro 7.	Entidades y Beneficiarios del Seminario de Actualización Tributaria 2014.....	50
Cuadro 8.	Resumen del impacto generado en la segunda fase del proyecto...	71

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de competitividad	299
Figura 2. Diamante de competitividad.....	33
Figura 3. Registro fotografico de asistecia	55
Figura 4. Generación de ventaja competitiva.....	58
Figura 5. Invitación a la conferencia	61
Figura 6. Registro de asistentes	62
figura 7. Certificado virtual	62
Figura 8. Foro de compras públicas.....	65
Figura 9. Desarrollo del foro.....	66
Figura 10. Capital Humano: Desarrollo de habilidades y competencias.....	67
Figura 11. Desarrollo del foro Colombia Compra Eficiente.....	69

INTRODUCCION

El presente informe es realizado dentro del marco ejecutor de la entidad ACOPI quien realiza las alianzas estratégicas entre las diferentes organizaciones, y que ha permitido que se logre la articulación Universidad -Empresa –Estado, generando programas dirigidos al fortalecimiento de los actores empresariales de la región, con el fin de encausarlos efectivamente al mejoramiento de su competitividad.

Como parte de este proceso, el tema a abordar es la consecución de capacitaciones dentro de un proceso de acompañamiento a las empresas de la región, donde realizaran su intervención La Alcaldía de Pasto, ACOPI, Universidad Mariana, Universidad Cooperativa, ADICONAR y DAVIVIENDA, a través del programa denominado: “CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – MIPYME, EN EL MUNICIPIO DE PASTO, ejecutado durante el primer semestre del año 2014.

Todos los pasos a llevar a cabo dentro de la ejecución del programa, están sujetos a la experiencia y buen manejo de ACOPI, que reúne a los mejores profesionales de la región, garantizando de esta manera el éxito del programa, y la excelente formación de los participantes.

1. PLAN DE TRABAJO EJECUCION SEGUNDA FASE EN EL CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO 2014.

1.1 DEFINICIÓN DEL TEMA

El presente trabajo de grado con modalidad pasantía tiene como tema central la coordinación para capacitación, asesoramiento y acompañamiento en los procesos de mejora de la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas – “Mipyme” en el municipio de pasto.

1.2 DEFINICIÓN DE TITULO

CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1 Planteamiento del problema

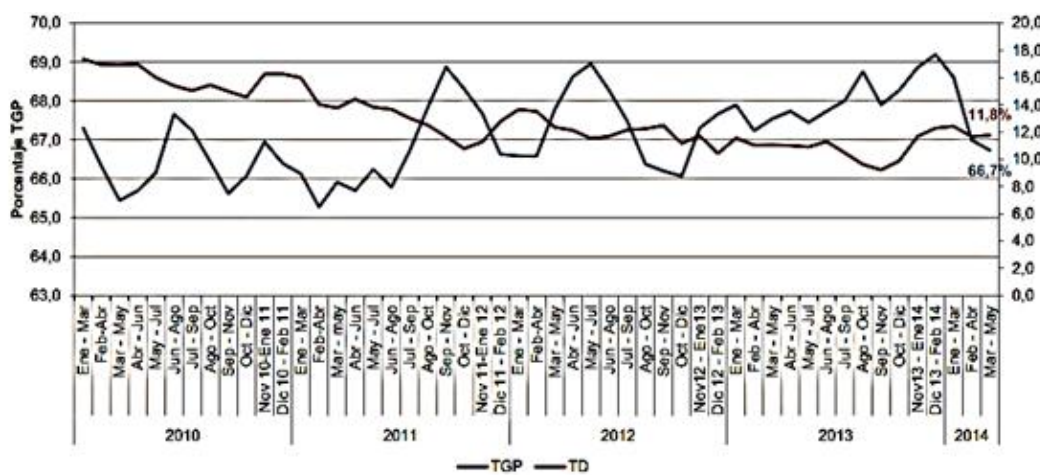
1.3.1.1 Diagnóstico. La economía colombiana ha mostrado en los últimos años algunos signos de crecimiento lo que podría permitirle al país lograr mejoras en el nivel y calidad de vida de sus habitantes, como lo demuestra el crecimiento del PIB per cápita de los colombianos. Sin embargo, un alto porcentaje de su población económicamente activa se encuentra desempleada o subempleada, cifras que muestran la urgente necesidad de encontrar y diseñar estrategias innovadoras que permitan un aumento sustancial de la producción industrial y de servicios de los diferentes sectores empresariales dirigiéndola a atender la creciente demanda de los diferentes mercados mundiales ante la debilidad de la demanda interna.

La participación del PIB municipal en el departamental ha sido creciente, esta pasó de 48,39% en 2005 a 53,83% en 2011. La Dinámica económica del departamento se concentra cada vez más en la ciudad de Pasto. Los tamaños predominantes de las empresas en el municipio de Pasto, son la micro y la pequeña empresa. En el año 2010 representaban el 95,30% a 2014 ya son el 99,67% del universo empresarial registrado en Cámara de Comercio, mientras que

para el mismo año, la mediana y gran empresa en el municipio no alcanzan entre las dos el 1%.¹.

La importancia de las MiPymes radica en la tasa de ocupación de empleo que generan en la región, razón por la cual el Estado y los gobiernos locales centralizan sus esfuerzos para fortalecer estas entidades

Cuadro 1. Tasa Global de Participación y Desempleo Pasto



Fuente: GEIH – DANE 2013

El tema de la competitividad no es un concepto aislado de los entornos macroeconómicos mundiales y regionales, ni de la toma de decisiones en cada una de las empresas. Parte de este proceso es también lograr que los éxitos de los pequeños empresarios permitan salir al país de la situación de informalidad en que vive actualmente.

Se tienen focalizadas inicialmente 60 empresas activas como afiliadas a la entidad que se encuentran en permanente comunicación tanto para las asesorías como para beneficiarse de los programas de capacitación continua que se ofrecen.

En la actualidad se maneja la base de datos de Cámara de Comercio para segregar las empresas legalmente constituidas y que están en disposición de generar cambios significativos para la mejora al interior de las organizaciones.

¹ CAMARA DE COMERCIO. Anuario Estadístico 2011. p. 15

1.3.2 Pronostico. En la actualidad nuestro departamento de Nariño y por ende la capital estamos siendo afectados por un inconveniente generalizado que es el aislamiento geográfico al que nos confinamos y que ha traído como consecuencia el atraso generalizado en todos los aspectos, principalmente el económico. Este factor que ha sido la constante para nuestra región ha ocasionado la proliferación de pequeñas empresas de corte artesanal que se niegan a incorporar perspectivas de crecimiento en primer lugar por el bajo nivel de capacitación de sus propietarios y empleados (mano de obra barata e informal) y en segundo lugar por las escasas oportunidades reales de capacitación en las áreas tecnológicas.

Por ejemplo una empresa cuenta con ventajas competitivas si se ha logrado: elaboración de un producto de alta calidad, menores costos en los procesos de transformación, la ubicación geográfica, diseño apropiado del producto, propiedades y ventajas de las características de producto como precio y rendimiento; características carentes en una gran proporción en las entidades de nuestra región.

1.3.3 Control al pronóstico. Se hace necesaria la intervención permanente tanto de las entidades estatales como privadas en alianzas con las instituciones de formación profesional con el fin de que las empresas de la región cuenten con un apoyo integral permanente ante sus múltiples necesidades.

1.3.4 Formulación del problema

¿Qué programas se deben implementar para lograr la mejora de la competitividad de las MiPymes de la ciudad de San Juan de Pasto?

1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- Cuáles son los tipos de programas son de mayor acogida que se deben implementar en las MiPymes de San Juan de Pasto?
- Cuáles son las actividades de capacitación que requieren en la actualidad las MiPymes?
- En qué medida influye asesoría permanente para la formulación de proyectos en las empresas en San Juan de Pasto?
- Qué interés e importancia se le está dando la capacitación respaldada por las Universidades de la región en las MiPymes de San Juan de Pasto?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Objetivo general. Trabajar en el fortalecimiento de la competitividad del sector MIPYME mediante la capacitación y asistencia técnica, donde los servicios integrales de ACOPI, REGIONAL NARIÑO estén a disposición de las entidades de acuerdo al diagnóstico económico del municipio de Pasto y de la identificación previa de las necesidades de los afiliados.

1.5.2 Objetivos específicos

- Capacitar al personal administrativo que incide en las decisiones neurálgicas de la empresa, fortaleciendo sus competencias de gestión empresarial con temática de actualidad.
- Brindar las herramientas conceptuales para forjar bases de modelos de planeación estratégica, finanzas, TIC'S y herramientas de marketing; que permitan visualizar su empresa en prospectiva y posicionar su marca; generando diferenciadores mediante ventajas competitivas.
- Estructurar las bases para la implementación de procesos de gestión empresarial con herramientas digitales actualizadas.
- Brindar asistencia técnica y acompañamiento a los empresarios capacitados; para facilitar su acceso a nuevas oportunidades en la región

1.6 JUSTIFICACION

Es necesaria la intervención al sector empresarial del municipio de Pasto, mediante la ejecución de convenios interinstitucionales con el fin de que el impacto generado se evidencie en el incremento del grado de especialización de los procesos de las empresas beneficiarias, además de la elaboración de estrategias que permitan asignar los recursos con mayor eficacia y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen la economía de mercado y los cambios en el entorno económico, tecnológico y social, aprovechando esto como una herramienta en la consolidación y generación de empleo formal, la identificación de mercados y la optimización y estandarización de procesos.

ACOPÍ tiene la experiencia requerida, acompañada del personal capacitado y el acompañamiento de Pasantes y practicantes de las Universidades más reconocidas de la región para realizar los procesos idóneos y trabajar en la consolidación del sector MIPYME, la generación de empleo y la competitividad, mediante la capacitación del personal administrativo que incide en las decisiones neurálgicas de las empresas y entidades beneficiarias, para fortalecer las competencias de gestión empresarial.

Existe una relación directa entre mejoras en educación y mejoras en productividad, por lo cual el mejoramiento del capital humano es fundamental para avanzar hacia la prosperidad colectiva. Las experiencias exitosas de transformación productiva han logrado una articulación entre sus esfuerzos de capacitación y acumulación de conocimiento específico, y las potencialidades de los sectores productivos.²

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional, o cualquier organización sean más competitivas, es resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

² Disponible en Internet: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-183961.html>

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco contextual

1.7.1.1 Reseña Histórica. ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA es una entidad sin ánimo de lucro, constituida por empresarios colombianos. Encargada de representar a las MIPYMES en procura de la defensa y satisfacción de sus intereses, a través de un conjunto de actividades que contribuyen a la competitividad.

ACOPI es una organización de reconocimiento nacional, con un equipo de trabajo calificado y una junta directiva efectiva y comprometida con el desarrollo industrial, empresarial y regional.

MISIÓN. Fomentar el desarrollo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa, así como de la microempresa de acumulación, con un criterio de bienestar y progreso para el país, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica del mercado, en pro de una democracia auténtica, bajo principios de libertad, justicia y solidaridad.

VISIÓN. Llegar a tener una ubicación en los primeros lugares en el ámbito gremial de vanguardia del empresariado colombiano, como cúpula del capital nacional, líder y vocero en la construcción y aplicación de políticas y estrategias encaminadas al desarrollo sostenible y competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas.

ACOPI cuenta con cobertura en doce regiones del territorio nacional: Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caldas, Cauca, Centro Occidente, Cundinamarca, Nariño, Norte de Santander, Santander, Tolima y Valle.

Los sectores vinculados al Gemio se clasifican en:

1. Sector manufacturero
 - Maderas
 - Metalmecánica
 - Alimentos
 - Cueros
 - Químicos
 - Artesanías
 - Panaderías
 - Artes Gráficas
 - Cemento
 - Confecciones

2. Sector de servicios

- Financiero
- Educación
- Profesionales
- Comercio
- Comunicaciones
- Salud

Los servicios prestados por ACOPI, Seccional Nariño se definen en las siguientes líneas:

- a. Representación gremial: ACOPI, es un gremio multisectorial que en alianza con la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales representa a sus Asociados, velando por su bienestar a través de la generación de condiciones adecuadas para el crecimiento y desarrollo empresarial en el mercado, brindando un respaldo incondicional a su empresa y facilitando soluciones a las problemáticas empresariales.
- b. Formación y capacitación empresarial: Un equipo de trabajo sólido y bien preparado, son la clave para el éxito de una empresa que quiere forjar su futuro en el mercado. Es por ello, que ACOPI en convenio con prestigiosas instituciones de la región y del país brinda una variedad de foros, talleres, cursos y seminarios enfocados a fortalecer los conocimientos necesarios a todas las áreas relacionada de su empresa, dando paso así, a aprovechar al máximo los recursos humanos, financieros y oportunidades. Las capacitaciones que ACOPI ofrece a sus afiliados se encuentran enmarcadas en las áreas:
 - Administrativas
 - Financieras
 - Talento Humano
 - Producción
 - Mercadeo
 - Comercio Exterior e Internacionalización de la Mipyme

Cuadro 2. Logros alcanzados por ACOPI Seccional Nariño

LOGROS ALCANZADOS 2014	• Más de 300 personas pertenecientes al sector empresarial del municipio de Pasto, capacitadas de manera gratuita en el 2014, gracias a la gestión y articulación con diferentes instituciones y entidades del Departamento • CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO, ✓ SEMINARIO TRIBUTACIÓN NACIONAL EN COLOMBIA 2014 “ANÁLISIS DE LA REFORMA TRIBUTARIA-LEY 1607 DE 2012 Y SUS DECRETOS REGLAMENTARIOS CON ÉNFASIS EN LA APLICACIÓN PRACTICA, EL APROVECHAMIENTO DE BENEFICIOS Y PREVENCIÓN DEL RIESGO POR INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS 2013 Y 2014” DIPLOMADO EN HABILIDADES GERENCIALES ✓ Talleres y conferencias de actualización y capacitación a más de 700 empresarios en el Municipio de Pasto. ✓ FORO "COMPRAS PUBLICAS, UN ESPACIO PRIVILEGIADO PARA LAS PYMES
--	---

Fuente: Informe primer trimestre 2014 ACOPI Seccional Nariño

1.7.1.2 Entorno. El municipio de Pasto, se encuentra ubicado al suroccidente del país y específicamente en la subregión centro junto con municipios como Chachagui, La Florida, Nariño, Tangua y Yacuanquer; siendo Pasto, el municipio de mayor importancia y epicentro de las cinco subregiones del Departamento y, considerando el número de población que alberga, se le ha conferido el ser la capital del Departamento.

En cuanto a sus límites geográficos, Pasto limita al norte con los municipios de Chachagui y Buesaco, por el sur con el municipio de Funes, por el oriente con el Departamento de Putumayo y por el occidente con los municipios de Tangua,

Consaca, Nariño y La Florida. Respecto a su condición política y administrativa se encuentra conformado y/u organizado por 12 comunas y 17 corregimientos³. La economía de Nariño muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, al ubicarse en el puesto 17 entre 23 departamentos estudiados.

Con respecto al escalafón de competitividad el departamento de Nariño, recuperó posiciones frente a los años 2000 y 2004, pero aún continúa clasificado en el grupo de baja competitividad debido a que la estructura económica, gira en torno a productos basados en recursos naturales no sólo en el sector primario, sino también, en productos manufacturados; además, presenta una baja innovación en los procesos de transformación del café, el cual es un sector clave en la economía regional.⁴

Entre las necesidades que se han logrado identificar en el Municipio de Pasto están los problemas estructurales de la región como la pobreza; la desnutrición; barreras de acceso a la tecnología, al financiamiento y a los mercados nacionales e internacionales; deficiente infraestructura de comunicaciones y servicios básicos.

La deficiente infraestructura que impide incluirse exitosamente en el escenario globalizado vigente, una debilidad manifiesta en la capacitación del recurso humano hacia habilidades laborales específicas (educación pertinente), incipientes actitudes de emprendimiento y asociatividad, una fuerte carga tributaria y parafiscal⁵

1.7.1.3 Antecedentes del proyecto. La Asociación Colombiana, de la Micro Pequeña y Mediana Empresa ACOPI Seccional Nariño, en el marco de las acciones dirigidas al fortalecimiento empresarial, con el análisis histórico de las empresas del municipio de Pasto consolida el proyecto: “CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO”, en Agosto de 2013, dando inicio a la primera fase de capacitación ha programado una serie de actividades que integran al sector empresarial de Nariño, con mayor énfasis en la ciudad de San Juan de Pasto.

La primera fase del proyecto se consolidó gracias al análisis de estudios previos realizados por la entidad que los llevo a concluir como en las últimas décadas se

³ ALCALDIA DE PASTO. Página Web. Disponible en: <http://www.pasto.gov.co/index.php/comunas-barrios-corregimientos-veredas> Consultado: 10/05/2014

⁴ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Serie “Estudios y Perspectivas - Escalafón de la Competitividad de los Departamentos de Colombia 2006” Escalafón de la Competitividad de los Departamentos de Colombia 2006”,

⁵ GOBERNACION DE NARIÑO. Plan Regional de Competitividad de Nariño, 2010 – 2032. Por un Nariño Competitivo. 2011. P. 25.

han caracterizado por una creciente globalización de la economía, generando mercados cada vez más abiertos y competitivos, razón por la cual es indispensable, comprender las implicaciones del proceso de globalización de la regiones para dar una respuesta precisa, apropiada y oportuna de tal manera que se potencialicen las fortalezas y minimicen las externalidades.

Teniendo en cuenta la ley de primer empleo y la inclusión social en la actualidad, fue relevante la inserción en el ciclo de formación empresarial, designando una capacitación específica enfocada a apoyar a los jóvenes, mujeres y/o madres cabeza de familia con el fin de brindar oportunidades laborales diferentes a las tradicionales.

El estudio también reveló como la estructura empresarial de Pasto, se caracteriza por la existencia de una alta participación de las micro, pequeñas y en menor medida las medianas y grandes empresas.

Las empresas beneficiarias del programa contaron con un personal gerencial y administrativo competente en actividades de gestión empresarial incrementando sus oportunidades de crecimiento e influyendo positivamente en su grado de productividad.

La primera fase del ciclo de formación se dividió en tres diplomados para 40 personas cada uno con el fin de brindar un completo aprendizaje en la áreas necesarias para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa, las actividades de formación se desarrollaron basadas en un enfoque de Simulación de Negocios, acompañadas de asistencia técnica durante todo el tiempo de formación y enfocadas en el uso de herramientas digitales. Los diplomados fueron: HABILIDADES GERENCIALES, con el fin de fortalecer las capacidades de los gerentes de las empresas de la región, LIDERAZGO EN VENTAS, para profundizar las técnicas en ventas y GERENCIA DE PROYECTOS, incentivar el trabajo basado en proyectos de acompañamiento estatal. Las personas y entidades beneficiadas de los diplomados fueron los siguientes:

Cuadro 3. Diplomado en Habilidades Gerenciales

HABILIDADES GERENCIALES	
NOMBRE	EMPRESA
ABELLO CAROLINA	U SAN MARTIN
ARCINIEGAS AIDA	PROMADERAS
BASTIDAS JENNY	U MARIANA
BENAVIDES MONICA	U MARIANA
BENAVIDES PUPIALES SUSANA MILENA	ACOPI
BURGOS LAILA SUGEY	COLMUNDO RADIO

CASTELBLANCO JAIME MIGUEL	EXTREME
CASTILLO HERRERA GIOVANY MAURICIO	COONARLTDA
CASTILLO MARIN LUIS ALBERTO	BIOMEDICA
DUARTE HILDA BEATRIZ	ALIMENTOS CHAMBU
ENRIQUEZ A JHON ERIK	NADELCO
ENRIQUEZ ERAZO MONICA GABRIELA	AUTOBUSES DEL SUR
ERAZO YANETH	NUTRILAC
FAJARDO ARCOS ROSA MARY	MEDISUMINISTROS
GALVIS GUZMAN FRANCISCO	SERVICENTRO LAS AVENIDAS
GOMAJOA LOPEZ SANDRA PATRICIA	LABORATORIOS DEL VALLE
GUERRERO MEDINA MARIELA	JAZZ RECREACIONES
GUERRRERO MEDINA OSCAR	JAZZ RECREACIONES
HERNANDEZ JAZMIN	TRANSIPIALES
LASSO ARTURO SARA MELISA	EL ALDEANO
LEDESMA ANDREA MARCELA	BELER
LOPEZ INSUASTY CARLOS	LAB DEL VALLE
MEDINA ANDRES	SAGAN
MONTOYA SANCHEZ RUBIELA	ARIEN
NARVAEZ SUAREZ JACKELINE	COLMUNDO RADIO
PAZ ROMO ANGELA	EMAS
PERAFAN JOSE DANIEL	U MARIANA
PORTILLA CABRERA MARIA XIMENA	CINAR SISTEMAS
PRADO BLANCA ESPERANZA	EPS ORIENTE
ROMO GUERRERO DAVID	INCREME4NTO SAS
ROSEROO OMAR DARIO	ALINOS LA GARZA
RUALES CRISTIAN ERNESTO	EMAS
RUANO LUIS CARLOS	TRANSANDONA
RUIZ ARGOTY MARISOL	INCREMENTAL
SANTACRUZ FRANCISCO	INDEPENDIENTE
SANCHEZ DIANA	U MARIANA
URBANO ORTIZ EMILSEN FABIOLA	ESTACION PLAYAS DEL MIRA
VARGAS SANDRA XIMENA	LAB DEL VALLE
VILLACIS ORTEGA ALONSO	SERVISUR S.A.S
VINUEZA BLANCA ALICIA	TRANSPORTES PUTUMAYO
ZAMBRANO ROBERTO CARLOS	ALIÑOS LA GARZA
ZAMUDIO GRACIELA DEL SOCORRO	CLINIZAD
ZARAMA LEONARD	U MARIANA

Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño 2013

Cuadro 4. Diplomado en Gerencia de Proyectos

GERENCIA DE PROYECTOS	
NOMBRE	EMPRESA
DIEGO FERNANDO BASTIDAS GONZALES	INGENIA PROUCCIONES
JANELLA CRISTINA LOPEZ	CLINIZAD
CLAUDIA GONZALES	TRANSPORTES PUTUMAYO
JANETH FIGUEROA	FUNDACION SUYANA
MILTON MONTENEGRO	INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU
MARIA HELENA ACOSTA	TRANSPORTES PUTUMAYO
ADRIANA SOLARTE LÓPEZ	SUBSECRETARÍA DE TURISMO
MARIANA VALLEJOS	FUNDACIÓN SOCIAL
JORGE MEJÍA POSADA	ARTESANÍAS DE COLOMBIA
SONIA ROMO MONTERO	ALCALDÍA DE PASTO
DIEGO ALEJANDRO LÓPEZ MERA	ALCALDÍA DE PASTO
ROBERTO DARÍO VELASCO MELO	ALCALDÍA DE PASTO
ANA CRISTINA BASTIDAS SOLARTE	ALCALDÍA DE PASTO
BYRON ERNESTO CASTO PAZ	ALCALDÍA DE PASTO
GISELLE ANDREA CERÓN SOLARTE	ALCALDÍA DE PASTO
CARLOS ANDRÉS ALMEIDA MORENO	ALCALDÍA DE PASTO
CATHERINE NATHALIA PAZMIÑO FIGUEROA	ARTESANÍAS DE COLOMBIA
TIRSA NOHEMI CORAL	ALINOS LA GRAZA
OMAR EUDORO CORAL	COOPTRACOM

Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño 2013

Cuadro 5 Diplomado en Liderazgo en Ventas

LIDERAZGO EN VENTAS	
NOMBRE	EMPRESA
ANDRADE MIÑO ANDRES FELIPE	GUIA TURISTICO
ANDRADE MIÑO CAMILO	GUIA TURISTICO
ARTEAGA NARVAEZ HILDER JESUS	LOFT
BENITEZ BURBANO JORGE ELIECER	HOTEL TERRANOVA
BOTINA FLOR	ASOGUIA TOUR
BRAVO MANUEL ANDRES	BELER
BURBANO RAMOSMARIA LILIANA	EDS BECORD
CARANGUAY PAOLA ANDREA	ALIÑOS LA GARZA
DELGADO OMAR ORLANDO	SERVICENTRO GALERAS
ENRIQUEZ LUIS CARLOS	COTELCO

GARCES ORLANDO	HOTEL SAN MIGUEL
GUERRA ERAZO JULIAN DAVID	TRANSPORTADORES DE IPIALES
HORMAZA JOSE ARMANDO	MUEBLES 3 EMES
HUSIEN IBRAHIN IYAD	H DON SAUL
LASO JOSE ANDRES	HOTEL CHAMBU
LASO SARA MELISA	JAMON SERRANO
MARCILLO HERNANDEZ JESUS ADRIAN	CLINIZAD
MARTINEZ CARLOS HERNANDO	MOLINOS NARIÑO
MARTINEZ VILLOTA WILSON ARMANDO	LAB DEL VALLE
MEZA CAROLINA	INCREMENTAL SAS
MONTEZUMA HERNAN GABRIEL	T PUTUMAYO
NOPAN SOSQUE JESUS ESNEYDER	SERVI GALERAS
OCAÑA REALPE EDUARDO	LAB DEL VALLE
OLAVE BENAVIDES LOLA CRUZ	ASOGUIA TOUR
PARRA LORENA	SMILE ART
PEÑA PLADINES ANA LUCIA	H EL DORADO
PIMENTEL CRUZ MONICA ROCIO	ASOGUIATOUR
ROSETO CERON EDIXON	IND ALIMENTARIAS
ROSETO DUARTE MARIA EUGENIA	ASOGUIA TOUR
ROSETO JANETH	MOLINOS NARIÑO
ROSETO RIASCOS OMAR DARIO	TECNIFOODS
RUANO BENAVIDES MERCEDES	TRANSANDONA
RUANO DORIS	COTELCO
SALAS GUILLERMO SEGUNDO	ASOGUIA TOUR
SANTACRUZ GUEGIA FRANCISCO EMIDIO	SERVISUR SAS
TAPIERO NELLY BETSABE	HOTEL VENECIA
ZAMBRANO BURBANO TERESA COLOMBIA	GUIA TURISTICA
ZAMBRANO ROBERTO CARLOS	ALINOS LA GARZA
ZARAMA SANTACRUZ JAIME	ASOGUIA TOUR
TORO SENEIDA	U MARIANA
ROSETO ANTONIO	U MARIANA
LOPEZ FELIPE	COOTRANAR
VERGARA SANDRA KARINA	TUTA S.A

Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño 2013

La primera fase de capacitación dio como resultado 109 personas capacitadas y más de 60 empresas beneficiarias con las cuales se realizó un acto de clausura con la participación de los representantes de Alcaldía Municipal de Pasto,

representantes de las Universidades y entidades privadas que hicieron posible este proceso.

1.7.1.4 Fundamentación teórica. La competitividad no es un término nuevo, ni mucho menos puede ser vista como el producto de una tendencia de momento; la competitividad se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, las entidades gubernamentales y la sociedad en general.

La ejecución de este trabajo de pasantía está enfocado desde el concepto de competitividad de Porter, para contribuir al mejoramiento de la competitividad de las Mypimes del municipio de Pasto, enfatizando dentro de la metodología de Michael Porter como principal elemento en la **dotación de factores**, mediante la capacitación del personal para intervenir en la creación de negocios, organización y administración creando de esta manera ventajas competitivas en las organizaciones de nuestra región.

La capacidad de competir se relaciona con las ventajas que tienen los agentes que están compitiendo. Se señalan los conceptos de ventaja absoluta, ventaja comparativa y ventaja competitiva.

a. Sobre la Competitividad

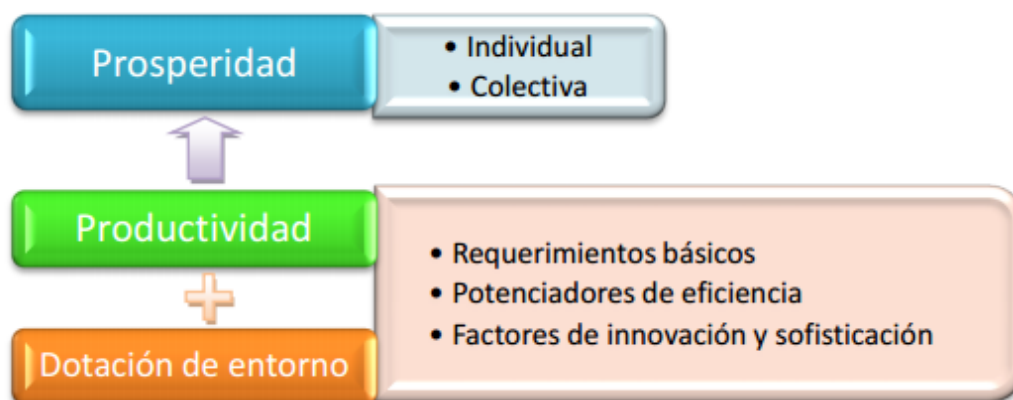
Existen dos indicadores que miden la competitividad de los países; el desarrollado por el IMD (International Institute of Management Development), que define el ranking y analiza como el entorno de una nación crea y sostiene la competitividad de las empresas, utilizando para ello 331 criterios, aplicados en 55 países. Los criterios que utiliza el indicador IMD, están divididos en cuatro grandes factores que son: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios e infraestructura.⁶

De otro lado, el World Economic Forum, desarrolló (primer reporte “The Global Competitiveness Report 2001-2002”) el ranking competitivo de las naciones con su indicador denominado “Growth Competitiveness Index”, el cual establece la capacidad que tiene un país de lograr el sostenimiento del crecimiento económico en el mediano y largo plazo.

⁶ Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina, Sebastián Vergara M., División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2005.

La figura 1 ilustra la forma en la cual el Foro Económico mundial define la competitividad y su contribución hacia el logro de la prosperidad individual y colectiva⁷. Solow (1956), propone un modelo exógeno de crecimiento (o modelo de crecimiento neoclásico) en el cual intenta explicar la relación entre el crecimiento de la economía y las variables (capital total (K), fuerza laboral ó trabajo total (L), nivel de tecnología (A), producto (Y) y el factor que relaciona el producto con el capital (α)), que inciden en él en el mediano y largo plazo. El modelo utiliza la función de producción de Cobb-Douglas. En los últimos tiempos, autores como Romer (1990); Lucas (1988) y Warsh (2006)⁷ han resaltado la gran importancia que tiene el conocimiento en el logro de ese mejoramiento económico.

Figura 1. Modelo de competitividad



Fuente: World Economic Forum 2008

b. Competitividad en las Mipymes

Las microempresas y las pequeñas medianas empresas son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño.

En general, el hecho de que las pymes tengan un mayor peso en el empleo que en la producción indica que sus niveles de productividad son inferiores a los de las grandes empresas. Por otra parte, su limitada participación en las exportaciones habla de una clara orientación al mercado interno.

⁷ Moving to a New Global Competitiveness Index. MICHAEL E. PORTER, Harvard University, MERCEDES DELGADO, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, and Fox School of Business, Temple University, CHRISTIAN KETELS, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School SCOTT STERN, Kellogg School of Management, Northwestern University, World Economic Forum, 2008

De acuerdo a la encuesta realizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa AL-INVEST y la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES), en diciembre de 2012, para reducir las brechas de productividad e igualar las oportunidades entre agentes de diferente tamaño, el sector privado recomienda buscar amplios consensos entre las instituciones públicas y privadas con el fin de avanzar en cuatro áreas interrelacionadas de políticas de apoyo:

- Innovación para el fortalecimiento de capacidades productivas y gerenciales.
- Acceso a mercados.
- Articulación productiva y cooperación empresarial.
- Acceso al financiamiento.

Aprovechando la relación virtuosa entre competitividad e internacionalización, se proponen implementar acciones en dos grandes áreas de políticas:

- Capacitación y sensibilización de las pymes para la internacionalización.
- Promoción de encadenamientos productivos e identificación de oportunidades de negocios con empresas transnacionales y cadenas globales de valor.⁸

c. Teoría Schumpeteriana

Joseph Schumpeter (1883-1950) fue un economista que introdujo, en su propuesta de Desarrollo económico, dos conceptos que han tenido un enorme impacto en los desarrollos posteriores de este tema: la innovación como causa del Desarrollo y el empresario innovador como propiciador de los procesos de innovación⁹.

Como ha quedado establecido para Schumpeter las causas del Desarrollo económico, el cual entiende como un proceso de transformación económica, social y cultural, son la innovación y las fuerzas socio-culturales. Sin embargo, este autor hace mayor énfasis en la innovación asegurando que los factores socio-culturales, aunque importantes, no determinan decisivamente este Desarrollo. Por tal motivo todo su análisis se centra fundamentalmente en el fenómeno de la innovación relegando a un segundo plano dichos factores socio-culturales.

d. Ventaja absoluta

⁸ Encuesta realizada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Programa AL-INVEST y la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES), diciembre de 2012.

⁹ SCHUMPETER, (1996), Joseph. Capitalismo, socialismo y democracia. T.I, Ediciones Folio, Barcelona.

Cuando dos o más agentes compiten, se dice que uno de ellos tiene ventaja absoluta porque es más productivo que el resto. La productividad se mide como la capacidad de producir más con el menor uso de factores de producción.

Esta concepción surge desde las primeras elaboraciones teóricas, como se puede ver en La riqueza de las naciones (1776). La riqueza se generaría entonces a partir de dos componentes: la división del trabajo, que posibilita aumentos en la productividad de la mano de obra vía especialización, y la proporción de la población que se involucra en el proceso productivo, porque Smith tiene en cuenta el tamaño del mercado.¹⁰

e. Ventaja comparativa

La teoría de ventaja comparativa introducido durante los primeros años del siglo XIX, por el economista David Ricardo, está basado en gran medida en las diferencias en la productividad del trabajo. Ricardo y otros economistas posteriores demostraron que los beneficios obtenidos del comercio no resultan del empleo de los recursos subutilizados, sino que el beneficio depende de la ventaja comparativa, llegando a la conclusión de las ventajas absolutas son un caso especial de un principio más general, siendo este la ventaja comparativa. Esta teoría argumenta que aun cuando un país es absolutamente más o absolutamente menos eficiente que otros países en la producción de los bienes se pueden obtener ganancias del comercio, y esto porque los precios relativos al interior de un país, no son los mismos que regulan el valor relativo de los productos al momento del intercambio, o comercio, entre dos o más países.

El análisis empírico de la ventaja comparativa determina si competirán o no ciertas actividades productivas en diferentes regiones de un país, en el mediano plazo, con los productos equivalentes comercializados en los mercados internacionales bajo el supuesto de eliminación de apoyo gubernamentales y distorsiones del tipo de cambio.

La ventaja comparativa no se refiere a la productividad total, sino al costo de oportunidad. En comercio internacional, un país tiene ventaja comparativa cuando el costo de oportunidad de producir un bien es menor que el de sus competidores. Por lo general, el costo de oportunidad está asociado a la ventaja que produce el tener abundancia de un factor.

David Ricardo, a quien se señala como la persona que resaltó esta característica respecto a la competencia, reconoce las bondades de la división del trabajo y la especialización.

¹⁰ Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Los países pueden hacer o tener ventajas en la producción de ciertos bienes y, de esta manera, todos obtienen beneficios al concentrarse en aquello que saben hacer de forma relativamente más barata (Krugman, 2001)¹¹.

f. Ventaja competitiva

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional. Dunning (1991) señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización. Aunado a esto, (Grant, 1999; Barney, 2001) mencionan que algunos recursos claves y estratégicos (intangibles) (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993) son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo, (David Ricardo, 1817), para competir exitosamente permitiéndole mediante estos recursos una ventaja competitiva a nivel internacional¹².

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”; plantea que la estrategia competitiva establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. Porter considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa (Porter, 1993).

Así, la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la

¹¹ KRUGMAN, P. Y OBSTFELD, M. Economía internacional. Barcelona: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana España, S.A.: s.n. 2001.

¹² HERNÁNDEZ CONTRERAS, Fernando. Modelo Integral De Competitividad Económica Para Empresas Del Municipio De Nuevo Laredo, EUMED. 2006.

productividad de sus empresas (Porter, 1993). Porter plantea que las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general (Porter, 1993).¹³

Figura 2. Diamante de competitividad



Fuente: Porter, 1993

En este modelo, los factores de la oferta son aquellos elementos que les permiten a las empresas producir bienes y servicios que compitan en el mercado. Los factores de la demanda son los que les permiten a las organizaciones conocer los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo y tendencias y perspectivas futuras, así como establecer quiénes son las empresas rivales, qué producen y cómo, cuánto cuesta, cuáles son sus procesos de innovación o si están entrando nuevos competidores. Los factores de integración con empresas relacionadas llevan a la organización a buscar fortalezas y apoyos en sus relaciones externas, a través de diversas vinculaciones productivas. Los factores asociados a las oportunidades de mercado tienen que ver con la habilidad de la organización de ver hacia fuera y detectar condiciones coyunturales de las cuales pueda sacar un beneficio para sí misma (Porter, 1993). El siguiente aspecto es la existencia de apoyos institucionales, dado que pueden afectar positivamente a la organización o a sus rivales. Finalmente, los factores de la estrategia empresarial son aquellos que,

¹³ PORTER, M. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara, 1993.

con base en la información recogida del ambiente, le permiten a la organización tomar decisiones estructurales y estratégicas con respecto a los diferentes sistemas organizacionales.

g. Competitividad región

El estudio de la competitividad de las regiones ha tenido gran relevancia dentro del estudio de la competitividad, particularmente con el propósito de mejorar el desempeño de las regiones y mejorar la calidad de vida de los habitantes, identificando en qué aspectos la región presenta deficiencias y de esta manera desarrollar actividades que movilicen la acción colectiva de los ciudadanos, las empresas y las entidades públicas.¹⁴

h. Competitividad empresarial

Reconociendo que la competitividad empresa depende de factores que se generan en los niveles industria, región y país, se parte de la idea planteada por Porter¹⁵ y retomada por Krugman¹⁶ de que “las que compiten no son las naciones, sino las empresas”; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo.

i. Calidad total: Estrategia clave de la Competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

La calidad total puede ser adoptada como una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y que esté localizado hacia el cliente.

¹⁴ ILPES & CEPAL. Disparidades, competitividad territorial, y desarrollo local y regional en América Latina. 33. Santiago de Chile: Autor. 2003.

¹⁵ PORTER, Op. Cit.

¹⁶ KRUGMAN, P. El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad. Barcelona:Crítica. Grijalbo Mondadori. 1997.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde todos los trabajadores, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

1.7.1.5 Marco conceptual:

- **Manual:** Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.
Usado como base de referencia a nivel administrativo, en donde se encuentran condensados los datos e información útil en el trabajo específico de cada unidad funcional.
- **Procedimientos:** Acción que consiste en proceder, actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.
- **Mejora:** Cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor. Se puede considerar como la necesidad del área de renovación y transformación del estado actual a otro en el que las condiciones evidencien algún tipo de avance.
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entendiéndose por requisito necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Sinergia:** Acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales. Adicionalmente corresponde al esfuerzo diario de los funcionarios de trabajar y actuar de tal manera que aporten a la búsqueda de un ambiente ideal
- **Competencia:** Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades, a nivel laboral corresponde a la agrupación de actitudes y aptitudes de cada persona en el saber, hacer y ser de cada uno para representar a un funcionario integro e integral.

- **Interpretación:** Es el hecho de que un contenido material, ya dado e independiente del intérprete, sea “comprendido” o “traducido” a una nueva forma de expresión. Dicho concepto está muy relacionado con la hermenéutica. Cognitivamente la operación de interpretación es el opuesto a la operación de representación. Representar consiste en retratar una realidad material mediante símbolos de diferente naturaleza, mientras que interpretar consiste en reconstruir la realidad material a la que se refiere una representación de la realidad.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Consiste en hacer un uso optimizado de los recursos disponibles para el cumplimiento de los procedimientos y tareas diarias.
- **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Política:** Se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado.
- **Norma:** Disposición de carácter obligatorio, específico y preciso que persigue un fin determinado enmarcado dentro de una política.
- **Reglamento:** Conjunto de políticas, normas y procedimientos que guía el desarrollo de una actividad.
- **Formato o Documento:** Instrumento que facilita el registro de la información necesaria para realizar los procedimientos y/o para dejar evidencia de que éste se realizó de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos.
- **Puntos de Control:** Prevenciones que hace un funcionario en el desarrollo de Un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos.

1.7.1.6 Marco temporal. El presente estudio tendrá desarrollo en el periodo de vigencia del convenio interinstitucional comprendido entre enero y junio de 2014. Con una frecuencia de ocho horas diarias.

1.8 MARCO NORMATIVO

1.8.1 Plan de Desarrollo: creación del Consejo Nacional de Competitividad. 1994. En el 2032, Colombia será uno de los tres países más competitivos de Latinoamérica. Esa es la meta y el reto que enfrentan las instituciones públicas y privadas. Se contarán con recursos por 3.5 millones de dólares de cooperación

técnica no reembolsables otorgados por el BID, para el desarrollo de la logística contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.¹⁷

Este documento plantea 15 planes de acción para desarrollar la Política Nacional de Competitividad propuesta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad. Los 15 planes de acción son los siguientes:

- Sectores de clase mundial
- Salto en la productividad y el empleo
- Competitividad en el sector agropecuario
- Formalización empresarial
- Formalización laboral
- Ciencia, tecnología e innovación
- Educación y competencias laborales
- Infraestructura de minas y energía
- Infraestructura de logística y transporte
- Profundización financiera
- Simplificación tributaria
- TIC
- Cumplimiento de contratos
- Sostenibilidad ambiental como factor de competitividad
- Fortalecimiento institucional de la competitividad.¹⁸

1.8.2 Decreto 2828 de 2006. Determina organizase el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad, con el fin de coordinar las actividades estatales y de los particulares, relacionadas con la competitividad del aparato productivo nacional.

El Sistema Administrativo Nacional de Competitividad coordinará las actividades que realizan las instancias públicas y privadas relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas necesarias para fortalecer la posición competitiva del país en los mercados interno y externo.¹⁹

1.8.3 Política Nacional para la Productividad y la Competitividad (PNPC). Dota al país de instrumentos que fortalezcan su inserción en los mercados internacionales. La Política Nacional para la Productividad y Competitividad ha

¹⁷ Disponible en Internet: <http://www.revistadelogistica.com/avanzamos-hacia-la-logistica-de-una-colombia-competitiva.asp>. Consultado: 10/05/2014

¹⁸ CONPES. Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación 3527. p. 2

¹⁹ DECRETO 2828 DE 2006. Diario Oficial No. 46.369 de 23 de agosto de 2006

buscado responder a las necesidades de los empresarios y ha hecho énfasis en aquellos temas que, de acuerdo con foros internacionales como el FEM, presentan indicadores desfavorables para la competitividad de Colombia o constituyen una prioridad para la agenda de la competitividad. De esta manera, la presente edición aborda como tema principal los grandes desafíos que implica para el sector empresarial, académico y de Gobierno, la liberalización del comercio de bienes y servicios en la región con el establecimiento del ALCA²⁰.

1.8.4 Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Define planes, programas y proyectos de corto y mediano plazo asociados con retos y oportunidades de la integración.

El Gobierno nacional de Colombia, otorgó al Departamento Nacional de Planeación (DNP) la responsabilidad de construir una Agenda incluyente de los principales actores públicos y privados del país para definir planes de acción que permitieran el establecimiento de una Política de Estado enfocada a fomentar la productividad y competitividad de Colombia.²¹

1.8.5 Conpes 3439. “Institucionalidad y principios de política para la productividad y competitividad”. Este documento presenta a consideración del Consejo Superior de Política Económica y Social (CONPES) los principios rectores de política y las bases para el desarrollo de una nueva institucionalidad para la competitividad y productividad, ajustada a los nuevos desafíos que enfrenta Colombia:

- La agresiva estrategia de integración comercial que adelanta el país
- Las acciones surgidas como resultado de la Agenda Interna para la productividad y la competitividad
- La formulación de metas estratégicas de mediano y largo plazo expuestas en el ejercicio Visión Colombia II Centenario: 2019.

De acuerdo con lo anterior, se propone la creación del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y como su instancia coordinadora la Comisión Nacional de Competitividad²²

²⁰ POLÍTICA NACIONAL PARA LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. presidencia de la República Ministerio de Comercio Exterior. p. 11

²¹ Disponible en Internet: <http://pac.caf.com/proyectos.asp?idn=112&ct=3> Consultado: 31/02/2014

²² COMPES 3429. Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad. Bogotá D.C., 14 de agosto de 2006. p. 1

1.8.6 Conpes 3527. “Política Nacional de Productividad y Competitividad”2012. El presente documento desarrolla los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad (PNC) aprobados por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) el pasado 13 de julio de 2007.

La Comisión estableció los siguientes cinco pilares para la política de competitividad:

- Desarrollo de sectores o clusters de clase mundial
- Salto en la productividad y el empleo
- Formalización empresarial y laboral
- Fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación
- Estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión.

1.8.7 Conpes 3297 de julio de 2004. retoma la política pública sobre competitividad con la definición de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Uno de los efectos directos de esta agenda fue convencer al país de la necesidad de contar con una institucionalidad permanente para la reflexión sobre temas de competitividad y dentro de este marco se propenda por la formación de líderes en temas de redes empresariales, asociatividad y marketing de cadenas productivas, con el interés de que a través de la identificación y formación de líderes articuladores de proyectos se genere asociatividad entre las cadenas y/o sectores productivos.

1.8.8 Conpes 3424 DE 2006. Somete a consideración la política denominada La Banca de las Oportunidades, una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros como un factor de vital importancia para promover el desarrollo económico y la equidad social en Colombia.

La Política Nacional de Competitividad y Productividad, establece que el país puede aumentar el valor de su producción por 3 vías: Produciendo más (productividad), Produciendo mejor (aumentando la calidad), o Produciendo nuevos productos (transformación productiva).

El emprendimiento es fundamental para alcanzar la transformación productiva y de ahí su estrecha relación con la competitividad.²³

²³ Política de Emprendimiento, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

El desarrollo que se hace en este documento consiste en presentar unos planes de acción para alcanzar los objetivos implícitos en cada uno de los cinco pilares previamente definidos. En este sentido, se plantean 15 planes de acción en diferentes áreas de trabajo de la competitividad. La elaboración de estos planes de acción ha sido liderada por los ministerios o entidades directamente responsables.²⁴

1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.9.1 Tipo de investigación

1.9.1.1 Enfoque. Para el presente estudio el enfoque cuantitativo, debido a que el éxito del desarrollo del proyecto se mide en la cobertura realizada a las empresas beneficiarias en las capacitaciones y la inclusión a los diferentes proyectos ejecutados por ACOPI, el número de empresas y de personas inscritas en los procesos de capacitación va a determinar los proyectos futuros para beneficiar los diferentes sectores económicos de la región ya que serán estas mismas empresas las que se integren para la consecución de recursos estatales en las diferentes plataformas que la nación ha creado para el fortalecimiento de la competitividad del país.

1.9.1.2 Nivel científico. El proyecto conlleva a un nivel investigativo descriptivo. El Diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica la observación y descripción del comportamiento de las entidades focalizadas para la consecución de los objetivos.²⁵

1.9.1.3 Método. El método aplicado es deductivo que considera que la conclusión se halla implícita dentro 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 forma de que la conclusión no sea verdadera.²⁶

²⁴ COMPES 3527. Política Nacional de competitividad y productividad. Bogotá D.C., 23 de junio de 2008. p. 1

²⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Mc Graw Hill, Segunda Edición. México, 1998. p. 61

²⁶ EUMED. Métodos de investigación. Disponible en: <http://definicion.de/metodo-deductivo/>. Consultado: 15/03/2014

1.9.1.4 Fuentes de recolección de la información. Teniendo en cuenta que el Gremio ACOPI maneja un número de empresas afiliadas se define el universo de la población inicial a aplicar finito

En primera instancia se utilizará la base de datos de las empresas afiliadas al Gremio, con el fin de continuar con el proceso de formación con entidades comprometidas con el desarrollo y crecimiento integral de sus entidades:

El diagnóstico de las empresas de San Juan de Pasto según el estudio realizado por ACOPI Seccional Nariño, para el año 2013, se convierte en la justificación para la ejecución de la Segunda Fase dentro del proyecto denominado CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO 2014.

Debilidades o factores internos negativos

- Bajo nivel de competitividad del producto o servicio final por bajos niveles de capacitación de las empresas.
- Deficientes recursos destinados por las empresas para capacitar al personal.
- Desconocimiento de los proyectos y programas de los diferentes gremios y entidades para el fortalecimiento de las empresas del municipio
- Escasa disposición de los administradores y propietarios de las empresas para integrar procesos de mejoramiento interno.
- Escasa adopción de tecnología
- Baja oferta y en algunos casos baja demanda de asistencia técnica.
- Bajo nivel de escolaridad de los propietarios y administradores de las empresas nativas de la region.
- Bajos salarios debido a la informalidad de los contratos por el nivel de desempleo en el municipio.
- Aislamiento geográfico que impide el crecimiento y expansión de las empresas.
- Altos costos de capacitación.

Fortalezas o aspectos internos positivos

- Existencia de personal dispuesto a capacitarse.
- Focalización de empresas legalmente constituidas.
- Conocimiento de los diferentes programas del gremio de los cuales hacen parte las empresas participantes.
- Existencia de excelentes canales de comunicación interna que permiten difundir la información con gran facilidad.
- El tamaño de las empresas es mediano o pequeño, situación que implica menor inversión en capacitación.
- Reconocimiento de las falencias y carencias de la entidad.
- Posicionamiento en el mercado regional que garantiza su vida productiva.
- Cambio de mentalidad ante la globalización.
- Invasión de almacenes de cadena y grandes comercializadoras con altos niveles de competitividad.
- Falta de políticas estatales para el apoyo continuo y seguimiento a las pequeñas empresas.

Cuadro 6. Empresas Afiliadas a ACOPI Seccional Nariño 2014

AFILIADOS ACTIVOS 2014		
RAZON SOCIAL		GERENTE
1	ALIÑOS LA GARZA	FERNANDO CACERES
2	ASC INGENIERIA S.A ESP	ALFREDO SALAZAR CANO
3	C.A.S CENTRO DE ASESORIAS Y SERVICIOS	NELSON ARTURO ARISTISABAL
4	CDA SAN JUAN DE PASTO	JULIO CESAR BASTIDAS
5	CEFORJA LTDA	RAUL PARRA MUTIS
6	CINAR SISTEMAS	PEDRO ORTIZ
7	COLACTEOS	IVAN CAVIEDES BUCHELI

8	COLMUNDO RADIO S.A	LAILA BURGOS
9	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE COMPRAS LTDA	WILLIAN OBANDO
10	COMFAMILIAR DE NARIÑO	JOHN ALEXANDER ROJAS CABRERA
11	CORAL LTDA.	OMAR CORAL ENRIQUEZ
12	DENTIMED LTDA	HUGO ALBERTO ROSERO OCAÑA
13	DISMACOL	CARMEN HELENA ARAUJO
14	EL AMIGO DEL CONSTRUCTOR	LIBARDO ORTEGA
15	EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO DE PASTO SA ESP	EL-LAYTHY SAFA
16	FATEX	JOSE ERAZO
17	FONDO REGIONAL DE GARANTIAS	GRACIELA VINUEZA
18	INDUSTRIA EN MADERA	FERNANDO GARCIA MALLA
19	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CHAMBU	MILTON ALVARO MONTENEGRO
20	INGENIA PRODUCCIONES ALIANCE	DIEGO FERNANDO BASTIDAS
21	INGENIA PRODUCCIONES ALIANCE	DIEGO FERNANDO BASTIDAS
22	INTELIGENCIA DE MERCADOS	ANDRES RICARDO BENAVIDES
23	JAMONES ALDEANO	CARMEN ALICIA BURBANO
24	LABORATORIOS DE ESPECIALIDADES CLINIZAD SAS	GRACIELA ZAMUDIO DAVID
25	LABORATORIOS DEL VALLLE	LINA VALLEJOS
26	MANUFACTURA METAL MADERA 3 EMES	EDGAR CALDERON
27	MANUFACTURAS BELER	BERNARDO LEDESMA
28	MAQUIMETAL	MAURO CARLOS SANTACRUZ ORTEGA
29	MOLINOS NARIÑO	FANNY CARMEN SOLARTE - CARLOS MARTINEZ
30	PANADERIA 20 DE JULIO	LUCRECIA ORDOÑEZ
31	PANADERIA Y PASTELERIA LA MERCED	VICTOR HUGO ESPAÑA
32	PENTA MANUFACTURAS	SAMUEL MOSQUERA
33	PRISMA IMPRESORES	LIBARDO HUMBERTO CABRERA GAMEZ
34	PRODUCTOS LA PASTUSITA	DUMER DELGADO
35	PRODUCTOS OSA	ALBERTO DELGADO
36	PROMADERAS	JAVIER GOMEZ
37	SEGURIDAD DEL SUR LTDA	MAURICIO ROSAS GAVILANES
38	SERVIENTREGA	LUIS RECALDE MONTENEGRO
39	TALLER INDUSTRIAL BOLIVAR	ALBERTO BURBANO
40	TRANSPORTE RAPIDO PUTUMAYO LTDA	MARIA ELENA ACOSTA

Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño

Al realizar los convenios interinstitucionales con Alcaldía de Pasto o Gobernación de Nariño se toma en cuenta las empresas afiliadas a Cámara de Comercio registrados en la base de datos a 2013 con el fin de incentivar a la formalización de las empresas y generación de empleo en la región.

La población a elegir se hace de acuerdo a varios parámetros.

- Sector empresarial que vaya acorde al proyecto a realizar.
- El tamaño de las entidades.
- El flujo de capital
- Su trayectoria en los diferentes procesos de formación continua de ACOPI

2. CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE INCIDE EN LAS DECISIONES NEURÁLGICAS DE LA EMPRESAS, FORTALECIENDO SUS COMPETENCIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL CON TEMÁTICA DE ACTUALIDAD.

Para ser competitivos en el municipio de Pasto es necesario disminuir la brecha entre la investigación, la innovación tecnológica y la accesibilidad al conocimiento para todos y cada uno de los miembros de las organizaciones económicas del Municipio, con el fin de ir construyendo el camino hacia La apertura, globalización e internacionalización de la economía de nuestra region y por ende cambiar las estrategias competitivas de las empresas. Para ello fue necesario la formulación de un proyecto que permitiera fortalecer las estrategias competitivas y articular las acciones de diversas entidades de carácter público y privado, incluyendo al gobierno regional, con una visión compartida del futuro en pro del desarrollo del Pasto.

El Plan Regional de Competitividad de Nariño estableció que uno de los pilares más importantes para mejorar la productividad y la competitividad regional es el Fomento de la Cultura del Emprendimiento y el Empresarismo, cuyo propósito es crear, fortalecer y formalizar empresas productivas y competitivas con procesos de innovación permanente que generen nuevos empleos y empleos de calidad.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de las empresas de Pasto, detectadas en estudios previos hechos por ACOPI, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los equipos de trabajo.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de su entidad. A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La implementación de los programas de capacitación puede resultar costosa, si se requiere programas de calidad y alto impacto para el buen desempeño de las funciones; siendo esta la principal razón por la cual las organizaciones no respaldan a su personal en capacitación, y estos aunque son conscientes de necesitarlas tampoco pueden acceder a ellos con sus propios medios.

El ritmo de los cambios a los que nuestras empresas están sometidas hoy crea una constante obsolescencia de los conocimientos y, por esta razón es de obligatoriedad capacitar constantemente al personal e las entidades para poder competir con posibilidades de éxito en un mercado que no perdona errores.

El éxito en los negocios de hoy en día, requiere de gente preparada, altamente motivada, responsable y claramente enfocada en cualquier situación o puesto y que trabaje unida para obtener los máximos resultados.

2.1 GENERACION DE LA COMPETITIVIDAD LOCAL

ACOPi direcciona sus objetivos a mejorar la administración de los recursos de las MiPymes para evitar acciones dispersas, contradictorias y faltas de oportunidad-El trabajo realizado por el gremio consistió en Identificar áreas o procesos que detienen el avance de las MiPymes para definir alternativas de acción, programáticas, organizacionales, administrativas, financieras y de control.

En la actualidad las empresas han acuñado el término competitividad como un requisito para mantenerse en el medio, además de crecer y generar esa tan llamada competitividad a término regional. Hay una constante a tener en cuenta y es que en esta situación se requiere la inversión en el Capital Humano, los grandes gurús del management, escuelas de negocios y muchos libros especializados demuestran que las Empresas u organizaciones competitivas y de éxito llegaron a ella gracias a su Capital Humano. Razón por la cual es necesario que los gobiernos locales, regionales y nacionales ahora tengan en la mira las mejoras en la educación. La capacitación no debe ser concebida como un gasto sino como una inversión, deberá por lo tanto dejar de estar en relación con los vaivenes periódicos de la economía y ser gestionada como cualquier otra inversión en función al nivel de rentabilidad producida por el futuro flujo de fondos. El verdadero progreso regional y nacional hacia la competitividad resulta de una inversión de bases sólidas en Educación.

La sociedad en general tiene la oportunidad llevar un cambio radical si el estado dispone una mejora en la educación desde sus inicios, pero para las personas y entidades activas en este momento la idea no difiere mucho porque la respuesta a lograr competencias para el éxito está en la continua capacitación y actualización académica y practica que pueda contribuir en términos reales a las empresas, Una organización u empresa que disminuye sus inversiones en capacitación en pos de una mayor distribución de utilidades en el corto plazo está “comiendo su futuro”.

La capacitación debe ser fundamentalmente concebida dentro de un marco estratégico pues los conocimientos que actualmente adquieren sus empleados y directivos no sólo serán de fundamental importancia para utilizar las actuales y futuras técnicas y herramientas de gestión y producción, sino además para poder

concebir los futuros diseños de productos, servicios y procesos que le garanticen su desarrollo en el mundo.

La gestión de gremios como ACOPI dentro de éste marco de los conocimientos, como parte de un proyecto ha sido gestionar eficaz y eficientemente los recursos del estado, la cooperación del sector privado para canalizarlo directamente al “capital intelectual” de las empresas.

Las empresas participantes del proceso de capacitación brindaron apoyo para obtener datos de la condición actual de sus organizaciones y las deficiencias en las diferentes áreas del conocimiento, y generaron disposición al proceso de fortalecimiento cognitivo ofertado en el presente convenio. Los directivos de las empresas participantes están contribuyendo a mejorar las condiciones laborales de muchas personas de la región, brindar estabilidad económica, y en general a aumentar el nivel de competitividad regional en los procesos administrativos que presentan debilidades muy marcadas por el difícil acceso a la capacitación continua y; alto nivel de informalidad en cuanto al actualización de la información.

A términos generales es importante anotar que una mejora en competitividad del país no es responsabilidad exclusiva del Gobierno nacional, “la competitividad es local”, que tiene profundas implicaciones sobre la responsabilidad de los actores del nivel local en la competitividad del país.

La competitividad de un país es local en la medida en que buena parte de ella se debe gestionar desde lo local. Sin embargo, salvo unas cuantas excepciones, se evidencia una gran debilidad de la institucionalidad para la competitividad a nivel local y de sus agendas en el departamento de Nariño.

Por lo tanto, si el país realmente quiere mejorar en materia de competitividad, será clave garantizar que a nivel local existan una institucionalidad y unas capacidades que permitan abordar estas agendas. Ningún esfuerzo de los gobiernos nacionales y locales será fructífero si el sector privado no hace lo que le corresponde.

Ámbitos como la innovación, la logística, el uso de TIC, la capacitación del capital humano, la gestión de operaciones y de negocio, el uso de instrumentos financieros, el trabajo de clusters, el trabajo con universidades, entre otros, son sólo algunos ejemplos de áreas en las cuales el sector privado colombiano podría instrumentar buenas prácticas y así mejorar su productividad.²⁷

²⁷ INFORME NACIONAL DE COMPETITIVIDAD 2013- 2014. Consejo Privado de Competitividad. Presidencia de la Republica. p. 17

2.2 GENERACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LAS MIPYMES DE PASTO

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario; este reto lo asumen pocas empresas que deciden apostarle a la inversión en el capital intelectual de sus instituciones con el fin de atender a las exigencias del entorno.

2.2.1 La competitividad y la estrategia empresarial. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje e interacción de los representantes de los diferentes Sectores económicos con los grupos colectivos representativos como es el Gremio ACOPI, que genera beneficios de alto impacto en las entidades por su experiencia, capacidad de formulación y ejecución de proyectos y respaldo interinstitucional que lo caracteriza.

La política empresarial de cada una de las empresas de San Juan de Pasto es quien define las actividades para incorporar de actualizaciones del conocimiento, capacitación y fortalecimiento de las capacidades intelectuales y laborales de su equipo de trabajo con el fin de generar mayor eficiencia y competitividad en las diferentes áreas de trabajo

2.2.2 Competitividad, productividad y Capacitación. Existe una relación directa entre mejoras en educación y mejoras en productividad, por lo cual el mejoramiento del capital humano es fundamental para avanzar hacia la prosperidad colectiva. Las experiencias exitosas de transformación productiva han logrado una articulación entre sus esfuerzos de capacitación y acumulación de conocimiento específico, y las potencialidades de los sectores productivo.

En el municipio de Pasto la capacitación profesional ha sido una de las actividades que menos importancia ha representado dentro de las estructuras internas de la empresa privada bajo el patrocinio y dirección de las mismas. En práctica ha significado para el personal de estas entidades asistir periódicamente a seminarios aislados, basados en el esquema de las 40 horas presenciales que han generado en algunos gremios, particularmente ACOPI Seccional Nariño, que en el momento dispone de un proyecto de formación continua con las empresas beneficiarias.

Las empresas proyectadas a alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y es precisamente en este punto donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

En las diferentes formas de capacitación que brinda ACOPI, los conocimientos a desarrollar están no sólo el incremento de los conceptos propios de cada especialidad, sino además aquellos que comprendidos en otras áreas ayudan al personal a comprender mejor el todo, esto se enmarca en lo que el mercado actual requiere.

La capacitación y el entrenamiento deben estar enfocados dentro de un marco estratégico, y también ser concebidas dentro de una capacitación continua de los individuos que sustentan y sirven de base a la competitividad de los procesos y sistemas de la organización

La capacitación debe estar enfocada en las necesidades presentes y futuras de la empresa, pero también debe formar parte del plan de desarrollo personal y trayectoria de los individuos en su ciclo de vida dentro de la organización; con esto logramos contribuir a aumentar el nivel de preparación de las personas de nuestra ciudad y vamos encaminándonos a la conquista del desarrollo integral de nuestro Municipio y nuestra region.

La formulación y ejecución de los proyectos propuestos por ACOPI implica el acompañamiento continuo para evitar que muchas organizaciones actúen como barreras de la iniciativa y creatividad del Capital Humano competitivo, y formado en proceso de mejora y especialización de sus capacidades.

La Junta Directiva de Acopi Seccional Nariño, voceros de más de 60 empresas de la región y como representantes de los Sectores económicos de la ciudad tras el discernimiento de las necesidades de las empresas de la ciudad priorizan el fortalecimiento del área Contable para lo cual la mesa de trabajo de los profesionales firman un convenio con GMF Auditores y Asesores con el fin de brindar el SEMINARIO TRIBUTACIÓN NACIONAL EN COLOMBIA 2014 “ANÁLISIS DE LA REFORMA TRIBUTARIA-LEY 1607 DE 2012 Y SUS DECRETOS REGLAMENTARIOS CON ÉNFASIS EN LA APLICACIÓN PRACTICA, EL APROVECHAMIENTO DE BENEFICIOS Y PREVENCIÓN DEL RIESGO POR INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS 2013 Y 2014”

Cuadro 7. Entidades y Beneficiarios del Seminario de Actualización Tributaria 2014:

ACTUALIZACION TRIBUTARIA	
NOMBRE	EMPRESA
ANGELA VANESA DUEÑAS	PRODUCSAL
ANGIE LARRANIAGA	DON ROSENDO
MARIA TERESA JARAMILLO	ALIANZA DISTRIBUIDORA DE NARIÑO
STELLA SALAS CIFUENTES	CINAR SISTEMAS
JESUS EDGARDO LOPEZ	CAS
CARLOS ALBERTO CASTRO	EDS PRIMAVERA
ROCIO CORDOBA	MOLINOS NARIÑO
MERCEDES VIVIANA VARGAS	OXIGENOS
MARIA ELENA ORTIZ MONTUFAR	CAMACOL
SANDRA PATRICIA CHAVES	ADICONAR
FRANCISCO JAVIER FUERTES	ADICONAR
BERNARDA MENESES ARGOTY	ADICONAR
ANDREA ISABEL MOLINA MORA	CONCRESUR
EDGAR CABRERA	INDEPENDIENTE
CLAUDIA SOFIA DE LA ROSA MOSQUERA	COLLECT CENTER
HEIDY LILIANA NICHROY MONTANCHES	COLLECT CENTER
TAMARA GUERRERO CARRION	DERMAPLASTICA
CIELO MIRYAM SANTOS VARGAS	DERMAPLASTICA
OLGA MARIA DORADO	TRANS NAR
INGRID KATHERINE BENITEZ BRAVO	TRANS NAR
DIEGO ARMANDO ERASO	INDEPENDIENTE
FANNY BUCHELI CERON	EDS POTRERILLO
ROSARIO BASTIDAS MOLINA	HERLU
RUBIELA SANCHEZ	ARIEN
LUIS CARLOS GUZMAN	ACOPI
MARIBEL ESTRELLA ORTIZ	CINAR SISTEMAS
ALDIANY DEL CARMEN CAICEDO	COOPTRACOM
STEFANY PALACIOS	MONTAGAS
DIANA MARIA MONCAYO	MONTAGAS
MARIA EUGENIA DIAZ CORDOBA	COOTRANSUNAR
SANDRA DEL VALLE	UCC
YOLIMA ORDOÑEZ	UCC

Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño 2014

2.3 APLICACIÓN DEL SEMINARIO TRIBUTACIÓN NACIONAL EN COLOMBIA 2014

2.3.1 Generalidades: Basados en la información obtenida anteriormente por ACOPI es posible comenzar el diseño del programa de capacitación. El coordinador de los programas de capacitación debe estar en contacto directo con el personal de las entidades beneficiarias para que de esta manera se obtenga un programa de capacitación bien estructurado y que a la vez contenga la información adecuada.

La importancia de las capacitaciones también es trasladada al personal de ACOPI que está vinculado en todos los procesos y que como cumplimiento a la política interna de la entidad debe capacitarse en al menos un eje semestral de toda la oferta académica; esto incluye a pasantes y practicantes vinculados.

Las políticas a desarrollar en este proceso son:

- Profundización de programas de formación a la medida para empresas y grupos de empresas.
- Fomento de la utilización de las Unidades Vocacionales de Aprendizaje en la Empresa.
- Formación de competencias en innovación, emprendimiento y creatividad desde educación básica y media.
- Incremento del número de ambientes especializados para la apropiación de innovación y tecnología y la formación.

2.3.1.1 Primera etapa. El equipo de trabajo de ACOPI, con la asesoría y dirección de GMF AUDITORES Y ASSORES realizó la consolidación de los contenidos a tratar; la identificación del personal docente y el cronograma de ejecución

- Contenido temático

Tendencias de la tributación nacional Generalidades y novedades contenidas en la Reforma Tributaria 2012, en otras normas con fuerza de Ley y los Decretos Reglamentarios expedidos durante el año 2013 y hasta la fecha del evento.

ASPECTOS DEL IMPUESTO DE RENTA Y SU COMPLEMENTARIO EL IMPUESTO DE GANANCIAS OCASIONALES

Contribuyentes y no contribuyentes años gravables 2013, 2014 y siguientes.

El Impuesto sobre la Renta y el de Ganancias Ocasiones para 2013 y siguientes.

1. Obligados y no obligados a declarar y determinación de su impuesto. Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional.
2. Ejercicio sobre distribución de dividendos gravados y no gravados.
3. Rentas exentas y sus requisitos.
4. Taller sobre el Impuesto de Ganancias Ocasionales.
5. Beneficios tributarios para los años 2014 y siguientes.
6. Otras novedades tributarias aplicables para 2014.
7. Doctrina y jurisprudencia relevante.
8. Práctica.

TALLER DEL IMPUESTO MINIMO ALTERNATIVO NACIONAL “IMAN”

1. Nociones y características de este nuevo tributo aplicable.
2. Sujetos pasivos y determinación del tributo bajo el “IMAN”
3. Los obligados y no obligados a declarar este tributo.
4. Taller práctico sobre declaración de Renta con IMAN.

TALLER IMPUESTO MINIMO ALTERNATIVO SIMPLE “IMAS”

1. Análisis de los elementos y características de este tributo aplicable en 2014.
2. Sujetos pasivos y determinación del tributo bajo el “IMAS”
3. Los obligados y no obligados a declarar este tributo.
4. Taller práctico con declaración.

TALLER IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA LA EQUIDAD “CREE”

1. Nociones y características de este nuevo tributo en Colombia.
2. Sujetos pasivos y sus obligaciones formales para el año 2014.
3. Tarifas y determinación del tributo en el año gravable 2013.
4. Los obligados y no obligados a declarar este tributo años 2013 y 2014.
5. Régimen sancionatorio por incumplimiento de obligaciones.
6. Taller práctico con declaración.

NOVEDADES EN RETENCION EN LA FUENTE 2014

1. Impuestos que utilizan este mecanismo de recaudo en Colombia.
2. Conceptos sometidos a Retención en la Fuente por Renta en el año 2014.
3. Ejercicios para adquirir destreza en la retención por salarios e independientes de la categoría “empleados” para el año 2014
4. Otras retenciones en materia de Renta, Ganancias Ocasionales y CREE.
5. Obligaciones y régimen de sanciones para los Agentes de Retención.
6. Doctrina, jurisprudencia y otras novedades.
7. Taller práctico en diferentes escenarios y con los distintos impuestos que utilizan la retención como mecanismo de recaudo.

IMPUESTO NACIONAL AL CONSUMO

1. Noción y características de este tributo.
2. Bienes y servicios a los que se aplica este impuesto.
3. Régimen Simplificado en este nuevo impuesto.
4. Obligaciones de los responsables del impuesto.
5. Régimen sancionatorio.
6. Disposiciones reglamentarias y otras disposiciones.
7. práctica

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

1. El IVA para 2014.
2. Las listas de bienes y servicios gravados, exentos y excluidos.
3. El prorrateo de los gastos comunes cuando hay diferentes tarifas.
4. Régimen Simplificado en el año 2014.
5. Obligaciones de los responsables del IVA 2013 y 2014.
6. Control fiscal y sanciones penales en materia de IVA.
7. Doctrina y jurisprudencia recientes en este tributo.
8. Taller práctico.

PROCEDIMIENTO TRIBUTARIO

1. Declarantes de Renta, Ganancias Ocasionales, IMAN, IMAS y CREE.
2. No obligados a declarar por los años gravables 2013 y 2014.
3. La firmeza de las declaraciones tributarias.
4. Tasa de interés vigente y procedimiento para su cálculo.
5. Imputación de pagos y régimen de cobro de obligaciones tributarias.
6. Actualización de las cifras tributarias (UVT).
7. Régimen sancionatorio y sus cuantías en UVT.
8. Obligaciones y régimen sancionatorio para Gerentes, Contadores Públicos, Revisores Fiscales, Abogados y otros profesionales.
9. Obligación de Actualizar el RUT por cambio de Actividad Económica.

PLANTA DOCENTE

Todo el seminario quedo bajo la Responsabilidad de la firma GMF Auditores y Asesores

Una vez revisado y aprobado el anterior contenido temático por el equipo de profesionales de Acopi se estableció el siguiente cronograma:

El “SEMINARIO TRIBUTACIÓN NACIONAL EN COLOMBIA 2014” tuvo una duración de 3 horas distribuidas en dos semanas con horario nocturno tres días a la semana

2.3.1.2 Segunda etapa: Desarrollo del Seminario:

Metodología:

- Se llevó a cabo la exposición con énfasis en lo práctico a partir de talleres cotejando cada tema con la norma respectiva en cada caso, identificando las oportunidades y los riesgos que se derivan de la aplicación.
- Se realizó el análisis mediante ejemplos para la adecuada comprensión de las normas contenidas en la Reforma Tributaria de 2012, en las Leyes y en los decretos expedidos recientemente durante 2013 y 2014 (hasta la fecha del evento).
- Se hicieron las explicaciones sobre alternativas de gestión más adecuadas.
- Mesa Redonda.

Ejecución y desarrollo del proceso académico:

Inicio: lunes 3 de marzo

Lugar: Universidad Cooperativa

Horario: Lunes 3, Martes 4 y Miércoles 5 de 6 p.m. a 10 p.m. y Sábado 8 de 8 a.m. a 12 p.m y de 2 p.m. a 6 p.m.

Figura 3. Registro fotografico de asistencia



Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño

2.3.1.3 Tercera etapa. Certificación:

Para el Seminario se expidió un DIPLOMA con aval de La Universidad Cooperativa y ACOPI Seccional Nariño, a quienes hayan cumplido con los requerimientos:

- Haber asistido al 80% de las sesiones programadas
- Participado satisfactoriamente en las discusiones, talleres, lecturas, autoevaluaciones y en los trabajos de campo.

3. GENERACION DE HERRAMIENTAS CONCEPTUALES PARA FORJAR BASES DE MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FINANZAS, TIC'S Y HERRAMIENTAS DE MARKETING; QUE PERMITAN VISUALIZAR SU EMPRESA EN PROSPECTIVA Y POSICIONAR SU MARCA; GENERANDO DIFERENCIADORES MEDIANTE VENTAJAS COMPETITIVAS.

El obtener una ventaja competitiva no requiere un nuevo enfoque radical en la forma de hacer negocios; se requiere construir sobre los principios ya probados de estrategias efectivas.

En el entorno cambiante de hoy en día, las empresas deben desarrollar una estrategia competitiva que les permita sobrevivir. Aquellas compañías que separan a Internet de la estrategia tradicional, no lograrán obtener resultados favorables. Aquellas compañías que sumen Internet a su estrategia global, obtendrán resultados positivos.

El enfoque de mercadotecnia, integrado a la estructura del plan comercial de la empresa, con la ejecución del mismo, con políticas en busca de resultados, proporcionará la dirección y el sentido en términos de operaciones prácticas

3.1 ANALISIS DEL ENTORNO DE LAS MIPYMES DE PASTO EN CUANTO A LA VENTAJA COMPETITIVA

¿Cómo un gerente puede aplicar los conceptos de estrategia competitiva de Porter en los enfoques gerenciales de Marketing para el desarrollo de un plan comercial para potencializarse en la región?

Tomando en cuenta los fundamentos de estrategia competitiva de Michael Porter de la gerencia de marketing, se establece el enfoque que nos llevará a la creación de un modelo que, con su seguimiento, orientará a aquel ejecutivo que busque una referencia en el tema.

Las preguntas básicas en la formulación de una estrategia competitiva son: 2

- ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?
- ¿Qué está sucediendo en el entorno?
- ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

Al haber desarrollado este tipo de interrogantes en las empresas de la region ACOPI interviene el medio aplicando otro tipo de capacitación bajo la

denominación de la conferencia en marketing relacional con el fin de incluir un mayor número de personas beneficiadas.

En un mundo competido, en donde se mezclan empresas en competencia perfecta, y más aún en ciudades como la nuestra donde las multinacionales quieren capturar el mercado local en su totalidad, las Mipymes tienen que lograr la mayor producción con los recursos que tengan a su disposición o, si se quiere enfocar la competitividad desde los óptimos posibles, tienen que saber que no se puede ir más allá de los factores de producción con los que se cuenta; en otras circunstancias, las empresas mueren.

Todo este análisis conlleva a que en la primera fase de ejecución se realice el Diplomado LIDERAZGO EN VENTAS. Para darle continuidad a este proceso en la presente fase de ejecución se establece La Conferencia denominada “No venda, construya relaciones con sus clientes”

El problema del presupuesto destinado al desarrollo del capital humano en todos los niveles jerárquicos los niveles operativos es lo que más preocupa a la hora de poner en práctica las teorías sobre competitividad ya anteriormente expuestas y que son el reto de la actualidad. Es aquí donde los convenios interinstitucionales cobran vida y la experiencia de un valioso profesional como lo es el Mg. IVAN JOSE MOYA, se colocó a disposición de las empresas las de Pasto y con la disposición de consolidar proyectos futuros en la ciudad, con la intermediación de ACOPI y las Universidades.

3.2 LA VENTAJA COMPETITIVA Y EL VALOR DEL CLIENTE

En la búsqueda de ventaja competitiva, uno de los pasos más importantes es realizar un análisis de valor para el cliente²⁸.

Los componentes más importantes que ACOPI formula en el valor para el cliente, mediante su intervención a las empresas son:

- Identificación de los atributos principales que valoran los clientes.
- analizar los desempeños de la empresa y los competidores sobre los diferentes valores para los clientes contra su importancia evaluada.
- Adopción del MARKETING RELACIONAL, como estrategia para ampliar el mercado y reforzar la fidelidad de los ya existentes

²⁸ PHILIP KOTLER, Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación. implementación y control. México: Prentice Hall, 1996

El pensamiento convencional sobre marketing ha sido de utilidad para la práctica empresarial. El advenimiento de Internet como tecnología emergente y base fundamental de las nuevas relaciones sociales, presenta nuevas oportunidades.

3.3 MARKETING RELACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LA REGION

El panorama general del proyecto CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO, es cada vez más entendible, puesto que se trabaja en brindar herramientas prácticas y eficaces para mejorar el entorno competitivo de las empresas de la región y en general fortalecer el sector económico en el municipio de Pasto.

El nuevo paradigma de marketing que está emergiendo es colocado a disposición de los empresarios de la región mediante una conferencia dirigida por el Dr IVAN JOSE MOYA, un excelente profesional con una amplia experiencia en importantes empresas nacionales.

En marketing, el aprendizaje del comprador juega un papel importante para la creación de mercados nuevos para el mundo, y como estrategia se presenta la construcción de una relación más personal con el cliente

Figura 4. Generación de ventaja competitiva



Fuente: La presente Investigación

3.3.1 Generalidades. La capacitación Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas. Esta metodología permite enseñar al grupo de asistentes de manera interactiva y dinámica las características de la temática a trata. Se hará uso del auditorio de la Universidad Mariana, como entidad participe de este proyecto.

El Objetivo de la Conferencia es desarrollar estrategias efectivas para generar relaciones con los clientes en Gerentes de Ventas, Directores Comerciales, Asesores Comerciales, Vendedores, Ejecutivos de Ventas, Promotores, Estudiantes de Ciencia Contables, Económicas y Administrativas de la ciudad de Pasto.

3.3.2 Etapas de ejecución

3.3.2.1 Primera etapa: Definición temática, perfil del conferencista

- CONTENIDO TEMÁTICO

Administración de las relaciones con los clientes:

La importancia de potenciar las relaciones con los clientes, es un tema que atañe en general a cualquier empresa, de igual forma desde años atrás se inició un proceso de reconocimiento del cliente, constituyéndose como uno de los objetivos empresariales más relevantes, encaminado a la satisfacción de las necesidades y a la importancia de que los negocios fuesen apreciados y valorados.

Marketing Relacional:

Se evidencia una transformación del concepto de marketing a un marketing relacional, sin una claridad definida de sus inicios, pero que mostró a los departamentos de mercadeo que al conocer más profundamente las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes podrían aumentar las posibilidades de retener a esos clientes por más tiempo.

La Identificación del consumidor con la empresa:

Las empresas intentan construir relaciones con sus clientes duraderos, intensos y llenas de significado. Bajo el concepto de marketing de relaciones se han analizado tradicionalmente cómo las empresas consiguen la fidelidad de sus clientes, sin embargo la literatura de marketing analiza recientemente cómo las relaciones de identificación suponen un paso adicional, convirtiendo a los clientes

en entusiastas promotores o vendedores de la misma, gracias a que para estos individuos la relación con la empresa es tan importante que, incluso, explica una parte de su identidad.

Branding corporativo

La situación actual en la mayoría de los mercados o sectores de actividad se caracteriza por la existencia de una multitud de productos y servicios, la participación de una gran cantidad de actores, una cantidad de información imposible de procesar y una sociedad cada vez más exigente.. En este contexto, se produce una creciente dificultad en los individuos para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios, actividades, u organizaciones existentes. Como consecuencia de ello, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos.

Definición del perfil:

Con la asesoría de la Universidad Mariana, se logró establecer convenio con el Dr. IVAN JOSE MOYA, para la ejecución de la conferencia realizada en convocatoria abierta en todo el municipio de Pasto

Magister Iván José Moya Jiménez:

Administrador de Empresas, con Especialización en Gerencia de Mercadeo, MBA en Gestión de Marketing, con estudios de Alta Gerencia en Mercadeo, Ventas y Servicio en Estados Unidos, Francia, Brasil y Argentina.

Se ha desempeñado como Gerente General del Grupo ECON para América Latina, Gerente de Mercadeo para el Área Andina y del Caribe de Sanofi Winthrop Grupo Francés, Gerente de Mercadeo en Biochem Farmacéutica, Gerente de Producto en Roche, Gerente de Planeación y Mercadeo en Abbott Laboratorios y Asesor de PROEXPORT en Merchandising, entre otros cargos.

Conferencista y consultor en empresas como: Agrícola de Seguros, Bolívar, Pfizer, Conalvidrios, Compañía Nacional de Chocolates, Proctel and Gambel, Unilever, Colgate Palmolive, 3M, I.B.M. y American Air Lines, entre otras.

3.3.2.3 Segunda etapa: Desarrollo de la Conferencia

La Conferencia se realizó en dos horarios: 2:00 p.m. a 5:30 p.m. y 6:15 a 9:30 p.m. Se contó con la asistencia de 720 personas en las dos jornadas, sus participantes

se clasifican en estudiantes universitarios, docentes y planta administrativa de 60 empresas de la región.

Figura 5. Invitación a la conferencia

NO VENDA, CONSTRUYA RELACIONES CON SUS CLIENTES

Lunes 28 de Abril de 2014
UNIVERSIDAD MARIANA
AUDITORIO MADRE CARIDAD BRADER
Tarde: 2:00 p.m. – 5:30 p.m.
Noche: 6:15 p.m. – 9:30 p.m.

Valor Inscripción
Empresarios afiliados a ACOPI \$12.000
Estudiantes \$12.000
Particulares \$20.000

Incluye: Certificado y Memorias
Digitales y Refrigerio



ORGANIZA



PATROCINAN



OBJETIVO

Desarrollar Estrategias Para Generar Relaciones con los Clientes.

DIRIGIDO A

Gerentes de Ventas, Directores Comerciales, Asesores Comerciales, Vendedores, Ejecutivos de Ventas, Promotores, Estudiantes de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

CONFERENCISTA:
IVAN JOSÉ MOYA JIMÉNEZ

Administrador de Empresas, con Especialización en Gerencia de Mercadeo, MBA en Gestión de Marketing, con estudios de Alta Gerencia en Mercadeo, Ventas y Servicio en Estados Unidos, Francia, Brasil y Argentina.

Se ha desempeñado como Gerente General del Grupo ECON para América Latina, Gerente de Mercadeo para el Área Andina y del Caribe de Sanofi Winthrop Grupo Francés, Gerente de Mercadeo en Biochem Farmacéutica, Gerente de Producto en Roche, Gerente de Planeación y Mercadeo en Abbott Laboratorios y Asesor de PROEXPORT en Merchandising, entre otros cargos.

Conferencista y consultor en empresas como: Agrícola de Seguros, Seguros Bolívar, Pfizer, Conalvidrios, Compañía Nacional de Chocolates, Proctel and Gambel, Unilever, Colgate Palmolive, 3M, I.B.M. y American Air Lines, entre otras.



CONTACTOS

Susana Benavides Cel. 320 719 1756

INFORMES E INSCRIPCIONES

ACOPI Seccional Nariño: Cra. 29 No. 18 - 09
Tel: 7317319 Cel. 320 719 1756

Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño

Haciendo uso de la base de datos de Cámara de Comercio Pasto, la página Facebook de ACOPI, la base de datos de afiliados a ACOPI y emisoras se realiza la difusión masiva de la invitación a la conferencia “**NO VENDA CONSTRUYA RELACIONES CON SUS CLIENTES**”

Figura 6. Registro de asistentes



Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño

3.3.3 Tercera etapa: Certificación

Los asistentes fueron acreditados de manera virtual con el siguiente certificado:

Figura 7. Certificado virtual



Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño

4. ESTRUCTURACION LAS BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL CON HERRAMIENTAS DIGITALES ACTUALIZADAS.

4.1 GENERACION DE UNA ESTRATEGIA INTEGRATIVA DE LAS MIPYME CON EL ESTADO

En Colombia en el año 2010 fue ratificada la “Política Nacional de producción y consumo sostenible”- hacia una cultura de consumo sostenible y transformación productiva-la cual responde a los compromisos adquiridos de manera voluntaria por el país en el marco del Proceso de Marrakech, esta política está dirigida a los diferentes sectores de la sociedad colombiana para la aplicación de sus estrategias y enfatiza su actuación en sectores estratégicos.²⁹

Teniendo en cuenta que los gobiernos son los mayores, consumidores de bienes y servicios, pues su poder adquisitivo llega a representar entre el 15 y el 25 % del PIB del país, son estos quienes pueden contribuir efectivamente a generar economías sostenibles, impulsando los mercados regionales internos hacia la innovación y sostenibilidad.

Esta oportunidad necesitaba canalizar aliados estratégicos en cada una de las regiones del país, y en Nariño los gremios FENALCO y ACOPI integraron esfuerzos para que esta información llegue a los empresarios y comiencen a ser partícipes de esta política nacional.

El proyecto más allá del pleno proceso comercial implica también Responsabilidad Social con el fin de consolidar empresas comprometidas con el entorno y la sociedad: “Aunar esfuerzos técnicos y financieros para desarrollar un proyecto para el fortalecimiento de la “estrategia de compras sostenibles de bienes y servicios” mediante el diseño de herramientas metodológicas y el establecimiento de criterios técnicos que garanticen la adquisición de bienes y servicios con características ambientales.”³⁰

4.1.1 Compras públicas, un espacio privilegiado para las MiPymes. En la búsqueda de mecanismos para mejorar la situación comercial de las empresas de la región, se realiza conexiones con las entidades estatales con el fin de buscar alternativas de comercialización para dinamizar el mercado local.

La compra pública es la adquisición de bienes y servicios que el Estado realiza para su debido funcionamiento y para el cumplimiento de sus fines. Esta

²⁹ COMPRAS PUBLICAS SOSTENIBLES, Contexto internacional. Presidencia De La Republica.

³⁰ Ibid. p. 23

adquisición se hace sobre bienes y servicios que el sector privado oferta. La compra pública se da por ende, cuando una entidad pública contrata una persona natural o jurídica del sector privado se convierte por ende en un mecanismo de potencialización del mercado local.

Es evidente que si se tiene un mayor nivel de comercialización, al incrementar sus ingresos, estarán en la capacidad de invertir y adecuar procesos que directamente aumenten sus niveles de competitividad. El municipio de Pasto se ve muy afectado por su localización tanto como por el bajo nivel de inversión en la región, situación que mantiene rezagadas nuestras empresas en un nivel mínimo de crecimiento y desarrollo.

La funcionalidad de los Gremios en el municipio es fundamentalmente crear canales de intervención entre el estado y los pequeños empresarios, para que estos puedan participar de los múltiples beneficios que se ofertan.

4.1.2 Acoplamiento al uso de herramientas informáticas para la generación de ventajas competitivas. Integrarse a los programas del estado implica la utilización permanente de herramientas informáticas tanto para el proceso de aprendizaje como para la ejecución de los proyectos.

Con Internet, estamos entrando en una nueva era del marketing. En este nuevo mundo, los consumidores, más poderosos gracias a la tecnología, identifican a los comerciantes³¹

4.2 EJECUCION DEL FORO DE COMPRAS PÚBLICAS

El objetivo de la contratación pública es brindar asesoría en procedimientos transparentes y no discriminatorios en los procesos de contratación de las entidades públicas de todos los niveles.

La permanente deficiencia de comunicación o aislamiento de nuestra región con el resto del país es parcialmente uno de los factores que han impedido el crecimiento y desarrollo empresarial, con esto también el atraso generalizado de la región. Los programas y políticas nacionales al poder articular sus acciones con entidades gremiales facilitan su acceso y ejecución en el departamento de Nariño, entrando inicialmente a Pasto como punto de conexión y ejecución de estos procesos

³¹ PHILIP KOTLER. Kellogg on Marketing, John Wiley & Sons. Inc., 2001

Figura 8. Foro de compras públicas



Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño

4.2.1 Temática y ponente

- Estatuto General de la Contratación Pública
- Sistema electrónico de Contratación Pública
- Cuantías y convocatorias del proceso

Ponente: Ana Rosa Ávila

4.2.2 Desarrollo del foro. El foro "COMPRAS PUBLICAS, UN ESPACIO PRIVILEGIADO PARA LAS PYMES", se llevo a cabo el Viernes 6 de Junio en una jornada de 8 a.m. a 12 p.m.

Los representantes nacionales inicialmente tuvieron un acercamiento con los dirigentes mas destacados del Departamento, para la socializacion de la tematica de la política nacional de "Compras Publicas", con el fin de resaltar la importancia de la intermediacion ante las empresas de la region y la construccion de nueva mentalidad empresarial apoyada en el gobierno nacional y que reúne los esfuerzos de entidades tanto publicas como privadas.

Figura 9. Desarrollo del Foro



Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño

5. BRINDAR ASISTENCIA TÉCNICA Y ACOMPAÑAMIENTO A LOS EMPRESARIOS CAPACITADOS; PARA FACILITAR SU ACCESO A NUEVAS OPORTUNIDADES EN LA REGIÓN

5.1 FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. La idea central de ACOPI es respaldar, de forma permanente las áreas administrativas y de producción de las empresas beneficiarias. Las actividades concernientes al fortalecimiento del recurso humano ocurren en ciclos de formación continua realizados en dos cortes anuales, donde se firma acuerdos de apoyo con los gobiernos locales, universidades y entidades privadas para su cofinanciación de tal forma que estén al alcance de los profesionales y sus empresas.

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

Figura 10. Capital Humano: desarrollo de habilidades y competencias

	Políticas Horizontales	Políticas Verticales
Bien Público	Profundizar programas de formación a la medida para empresas y grupos de empresas.	Focalizar los programas de becas y créditos condonables para PhD y Maestría sobre áreas afines a apuestas bajo PDP.
	Reformar currículos de formación Técnica y Tecnológica (TyT) y Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (FTDH) para incluir competencias transversales.	Ajustar política migratoria Integral, que permita atraer capital humano altamente calificado para la I+D.
	Fomentar utilización de las Unidades Vocacionales de Aprendizaje en la Empresa (UVAE).	Identificar y abordar necesidades de capital humano en apuestas productivas bajo PDP.
	Formar competencias en innovación, emprendimiento y creatividad desde educación básica y media.	Priorizar la construcción del Sistema Nacional de Cualificaciones en sectores afines a apuestas bajo PDP.
	Cambiar valoración social de formación TyT y FTDH.	Diseñar un sistema de formación dual, iniciando por los programas relevantes a los Iniciativos cluster y/o apuestas bajo PDP.
	Cambiar valoración social del fracaso y del emprendimiento.	Cofinanciación de programas nuevos relacionados a apuestas bajo PDP.
	Incrementar número de ambientes especializados para la apropiación de innovación y tecnología y la formación.	
	Coordinar esfuerzos a través del Comité Temático de Capital Humano en el marco del SNICel.	
Intervenciones de mercado	Fomentar vinculación de investigadores con PhD y maestría en sector productivo.	

Fuente: Informe de Competitividad Nacional 2014-2015

5.2 FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS

Uno de los objetivos en la formulación y ejecución del proyecto CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO 2014, es la conexión entre las entidades legalmente constituidas dentro de su actividad comercial en la Cámara de Comercio del municipio de Pasto, pero también invitar a la formalización de aquellas entidades que aún no lo han realizado, teniendo como precedente las ventajas que adquieren empresarialmente con el acompañamiento de los gremios y el impulso del estado gracias a este tipo de convenios.

Como se mencionó anteriormente cualquier esfuerzo realizado en pro del desarrollo empresarial contribuye a mejorar los niveles de calidad de los procesos internos, la competitividad empresarial y el desarrollo regional.

El papel de las actividades indirectas y de aseguramiento de calidad con frecuencia no se comprende bien, haciendo la distinción entre los tres tipos de actividad importantes para diagnosticar la ventaja competitiva.

Las asesorías pueden originar una ventaja competitiva en dos formas: mediante la optimización y la coordinación de los procesos que termina incrementando la calidad en las empresas. El compromiso de ACOPI es mantener activo un equipo de profesionales para la formulación y ejecución de proyectos que involucren a las entidades de la región.

La representación que ACOPI brinda a sus afiliados les permite tener un mayor poder de negociación frente a instituciones financieras. Acopi regional Nariño ha firmado convenios con dichas entidades, permitiendo así, que los afiliados tengan un trato preferencial. Las entidades son: el Fondo Regional de Garantías, Banco de Bogotá, COMFAMILIAR de Nariño, y BANCOLDEX, CIEN, SENA acompañados siempre de asesorías dentro del campo, con el fin de facilitar la adquisición de créditos para las empresas.

Se colocó a disposición información actualizada acerca de las MiPyMes referentes a políticas nacionales, indicadores económicos y de gestión, avances empresariales, tecnológicos, insumos, tendencias económicas y diagnóstico sectorial. Además, de información precisa acerca de los distintos eventos empresariales que se desarrollaron en Nariño y Colombia como encuentros empresariales, ferias, misiones comerciales y licitaciones.

Se dio la oportunidad para que las empresas focalizadas formaran parte de los proyectos y programas propuestos y ejecutados por ACOPI que buscan el fortalecimiento y crecimiento empresarial en convenio con entidades como la Gobernación de Nariño, Alcaldía de Pasto, SENA, FOMIPYME, COLCIENCIAS, CIEN Universidades Regionales, entre otros. Para el desarrollo de esta importante labor, ACOPI cuenta con un comité especializado en proyectos, conformado por representantes de entidades públicas y privadas de primer orden en el departamento.

Ejemplo claro de este tipo de procesos son las convocatorias que realiza ACOPI para eventos de carácter nacional, donde su intervención permitió reunir a 20 empresarios quienes participaron en el foro “COLOMBIA COMPRA EFICIENTE”, evento que consistió en la convocatoria puntual para el sector de insumos de cafetería para las entidades públicas que tienen funcionamiento en el municipio de pasto.

Esta actividad personalizada se desarrolló en el proceso de ejecución, desde la inscripción en la plataforma nacional, especificando requisitos y los pasos posteriores a su participación.

Figura 11. Desarrollo del Foro Colombia Compra Eficiente



Fuente: Archivo ACOPI Seccional Nariño 2014

6. IMPACTO

La formación continua del talento humano en las MIPYMES del Municipio de Pasto en temas de impacto y coyuntura permitió profundizar el grado de especialización de los procesos de las empresas beneficiarias, además de la elaboración de estrategias que permitan asignar los recursos con mayor eficacia y favorecer al máximo las oportunidades que ofrecen la economía de mercado y los cambios en el entorno económico, tecnológico y social, aprovechando esto como una herramienta en la consolidación y generación de empleo formal, la identificación de mercados y la optimización y estandarización de procesos.

En la segunda fase del proyecto denominado: CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – “MIPYME” EN EL MUNICIPIO DE PASTO 2014, se vieron beneficiadas alrededor de 100 empresas de manera directa y 700 más como asistentes a los diferentes eventos

Mediante la ejecución de las actividades realizadas en el trabajo de pasantía del proyecto ACOPI se identificaron los siguientes *resultados parciales* con el propósito de encadenarse a los objetivos generales del proyecto para la mejora de la competitividad del municipio de Pasto.

Cuadro 8. Resumen del impacto generado en la segunda fase del proyecto.

EVENTOS	IMPACTO
700 EMPRESAS CAPACITADAS Y LA INTERVENCION EN LOS EVENTOS DE CAPACITACION EMPRESARIAL EJECUTADOS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2014, DANDO CONTINUIDAD AL PROYECTO: CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPIMES EN SAN JUAN DE PASTO	La participación de las empresas beneficiarias, además de la elaboración de estrategias por parte del personal capacitado, que permiten asignar los recursos con mayor eficacia permitió aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen el Estado dentro de las políticas de la economía nacional
	Se dio inicio proceso de capacitación Tributaria y contable con el "Seminario de actualización Tributaria 2014", que continuara su ejecución en el segundo semestre del año con las normas NIIF
	Permitió la ocupación de personal docente y administrativo generando un nuevo puesto de trabajo en el gremio para la Coordinación de proyectos de capacitación.
	Se instituyo la participación activa de 20 empresas de Pasto en la plataforma Nacional para la contratación de Compras Publicas
	Se promovió la coordinación inter-institucional con el fin de lograr una mayor cobertura e impacto sobre las acciones realizadas en torno al mejoramiento de la competitividad en as empresas de San Juan de Pasto.
	Se amplió la cobertura de los programas de asistencia técnica y transferencia tecnológica orientados a las medianas, micro y pequeñas empresas de la region.
	Se generó y/o fortaleció los procesos de alianzas entre el sector público y privado, teniendo como eje central las instituciones de educación Superior con el fin de eliminar las barreras generadas en torno al cambio y crecimiento empresarial.
	Se logró influir en el cambio de mentalidad para superar los bajos niveles de escolaridad de los propietarios y administradores empíricos.
	Se realizaron acciones tendientes al fortalecimiento de la integración de las empresas del municipio y el departamento con las entidades y el mercado nacional.
	Se logró una adecuada interacción entre la academia y el sector empresarial para disminuir los costos de capacitación y a su vez incentivar la investigación

CONCLUSIONES

El presente documento resalta la idea de la competitividad como el elemento fundamental de desarrollo de las empresas de la ciudad de Pasto como contribución de ACOPI Seccional Nariño para la región.

La Economía a nivel local y regional puede alcanzar mayor dinamización si es impulsada por diversos programas de intervención donde participe el Sector Público, Privado y los diferentes gremios de la region que permitan concentrar los esfuerzos en creación de un entorno competitivo para las empresas.

Es necesario poner un mayor énfasis en los aspectos internos de la Administración de las Mipymes, debido a que es allí en donde se encuentra una fuente importante de mejoramiento en la productividad de las mismas.

Todos los programas de apoyo elevan la competitividad de las empresas, razón por la cual este tipo de proyectos, requiere de una amplia visión sistemática, y sobre todo implica responsabilidad de todas las partes para alcanzar satisfactoriamente los objetivos.

Como parte de este proceso, en el marco del convenio de apoyo institucional celebrado entre La Alcaldía de Pasto y ACOPI seccional Nariño, a través del programa denominado: “CICLO DE MEJORAMIENTO PRODUCTIVO PARA LAS MIPYMES DEL MUNICIPIO DE PASTO” ejecutada su segunda fase durante el primer semestre del año 2014, se logró ampliar el espectro de acción del gremio y consolidar mediante actividades de capacitación al personal administrativo que incide en las decisiones neurálgicas de la empresa, fortaleciendo sus competencias de gestión empresarial.

Al realizar el análisis de la cobertura y participación de las empresas del municipio en el presente proyecto se puede identificar la necesidad de capacitación y los vacíos existentes y por tanto queda abierta la posibilidad de gestionar proyectos de cooperación regional para el surgimiento competitivo colectivo.

ACOPI Seccional Nariño, en su compromiso de generar las condiciones necesarias para un pleno desarrollo empresarial de la región, concibe a este proyecto como la base para poder generar políticas de competitividad regional y alienta a los diferentes gremios a construir conjuntamente un desarrollo económico creciente y sostenible.

RECOMENDACIONES

Ampliar el campo de acción de ACOPI Regional Nariño, con el fin de realizar mayor cobertura en todo el Departamento, teniendo en cuenta que las empresas han logrado múltiples beneficios de este Gremio.

Difundir con mayor frecuencia los eventos realizados por ACOPI en las Universidades con el fin de dinamizar e integrar a los estudiantes en las múltiples actividades del gremio y dar la oportunidad del acercamiento más continuo y real del sector empresarial con los futuros profesionales.

Realiza la consecución del proyecto de tal manera que el impacto se evidencie y se cumpla todos los objetivos de mejora en las empresas del municipio.

Formular programas de continuidad del proyecto CICLO DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS “MIPYMES” DE PASTO, para el año 2015.

Realizar un trabajo de investigación que permita medir el proyecto a términos cuantitativos y cualitativos en el municipio de Pasto.

Debido a que la cobertura del presente proyecto se enfatizó en mejorar las competencias de las entidades legalmente constituidas surge la necesidad de gestionar un proyecto de aplicación a los diferentes sectores económicos del municipio de Pasto que permita capacitar a las entidades que están funcionando bajo la informalidad y de esta manera se contribuya con el desarrollo sostenible de la region.

BIBLIOGRAFÍA

ACOPI, portafolio de servicios, Representación gremial.

KRUGMAN, P. El internacionalismo moderno, la economía internacional y las mentiras de la competitividad. Barcelona:Crítica. Grijalbo Mondadori. 1997.

KRUGMAN, P. & Obstfeld, M. Economía internacional. Barcelona: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana España, S.A. 2001.

ILPES & CEPAL. Disparidades, competitividad territorial, y desarrollo local y regional en América Latina. 33. Santiago de Chile: Autor. 2003.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA, Sebastián Vergara M., División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2005

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL, “NARIÑO MEJOR” 2012 – 2015

PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara. 1993.

NETGRAFÍA

- <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/246.htm>
- <http://www.portafolio.co/economia/informe-anual-competitividad-colombia>
- <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-183961.html>
- <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/02/13/910594/10-pautas-aumentar-competitividad-pymes.html>
- <http://www.cesa.edu.co/Pdf/El-Cesa/36.La-Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pyme-CPAE.pdf>