

ESTRATEGIAS ORIENTADAS A PREVENIR LA DISOLUCIÓN DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
MANUFACTURERO DE PASTO

STEFANIA DEL ROSARIO ALBORNOZ MUÑOZ
ADRIANA CAROLINA GALEANO CAEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013

ESTRATEGIAS ORIENTADAS A PREVENIR LA DISOLUCIÓN DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
MANUFACTURERO DE PASTO

STEFANÍA DEL ROSARIO ALBORNOZ MUÑOZ
ADRIANA CAROLINA GALEANO CAEZ

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ANDRÉS MAURICIO ROJAS MEZA
ASESOR

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2013

NOTAS DE RESPONSABILIDAD

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

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

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL ASESOR

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

San Juan de Pasto, 29 de Octubre de 2013.

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de esta etapa inicial de nuestra formación como profesionales, queremos agradecer en primer lugar al Padre, al Hijo y al Espíritu Santo, porque sabemos que son ellos quienes nos han provisto de la sabiduría, el entendimiento y la inteligencia, a Dios sea la Gloria.

Damos infinitas gracias a la Familia Albornoz Muñoz y a la Familia Galeano Caez, ellos con su amor y su apoyo contribuyeron en la culminación de este proyecto.

A nuestro asesor Andrés Rojas, por su acompañamiento y colaboración incondicional en este proceso

A nuestros jurados: Fidel Díaz Terán y José Luis Benavides por sus valiosos aportes.

De corazón agradecemos a cada uno de nuestros profesores que contribuyeron en nuestra formación como profesionales, igualmente a nuestros amigos y compañeros con quienes fue muy grato nuestro paso por la Universidad.

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi sustento y mi fortaleza.

A mis padres Juan Albornoz y Teresa Muñoz, por su respaldo, paciencia, amor y comprensión

A mis hermanos Ana, Jesús, Sebastián por entenderme y comprenderme. A mi hija Valeria por ser una bendición de Dios. A toda mi familia por su respaldo en este proceso, Dios los bendiga.

A Carolina, mi amiga y compañera, un gran respaldo.

Stefanía del Rosario Albornoz Muñoz

DEDICATORIA

“Al único y sabio Dios, sea gloria mediante Jesucristo para siempre. Amén”
Romanos 16:27

A Jesucristo, la luz de mis ojos, mi razón de ser.

A mis padres Fernando Galeano y Maris Alicia Caez, por su entero amor y dedicación, mil gracias por todo lo que he recibido de ustedes.

A mi hermana Joa, por su apoyo incondicional y su cuidado.
A mis hermanos Dani y Sebas, a mi sobrino Brayitan
mis pequeños son una gran bendición para mí.

A toda mi familia por su respaldo en este proceso,
Los amo mucho.

A ti Stefa, mi amiga y compañera
formamos un excelente equipo

A ti Ludy, mi gran amiga, aprendí
bastante de ti

Las quiero mucho.

Adriana Carolina Galeano Caez

RESUMEN

La industria manufactura es una de las ramas de la actividad económica en la que mayor valor agregado se genera, por los encadenamientos o etapas que supone el proceso de transformación de materias primas e insumos en bienes finales, ya sea para la inversión o para el consumo. Por lo tanto, se asegura que es la rama en la cual se genera más empleo e ingresos para la población económicamente activa. Es por eso que es trascendental estudiarla desde una perspectiva interna y externa con la participación de los principales actores económicos para lograr identificar y resaltar los factores positivos que permitan mitigar aquellos escenarios que les restan competitividad, todo con el fin de prevenir el cese de actividades de las pequeñas y medianas empresas que se encuentran en el mercado o que están por formarse.

La investigación comprende tres capítulos en los que se realizó un diagnóstico de la situación actual de las pymes en donde se resaltaron fortalezas y debilidades de este sector empresarial, además de identificar los factores que les han asegurado la permanencia en el mercado, por otro lado se estudiaron las principales causas internas de disolución empresarial. Se analizó el entorno empresarial donde se tienen en cuenta aspectos de índole económico, social, político, tecnológico y competitivo para detectar las principales oportunidades y amenazas.

Una vez realizado el respectivo análisis interno y externo se crearon estrategias orientadas a prevenir la disolución de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, apoyándose en la oferta de las diferentes instituciones involucradas con el fortalecimiento de este sector, donde es vital la articulación para poder lograr los resultados esperados.

Pymes de Pasto, Industria Manufacturera, Diagnostico, Entorno, Estrategia, articulación, Instituciones.

ABSTRACT

The manufacturing industry is one of the branches of economic activity in which added value is more generated than others; it is because of the different stages involved in the process of transforming raw materials into final goods for either investment or consumption. Therefore, it is sure that it is the branch which generates more employment and income for the economically active population. That's why it is very important to study it from an internal and external perspective with the participation of the main economic facts in order to identify and highlight the positive factors that help it to mitigate those settings which take off its competitiveness, this is especially carried out in order to prevent the cessation of activities in small and medium enterprises which are currently in the market or are in the process of setting up.

This research includes three chapters in which a diagnosis of the current situation of SMEs is done, on the one hand to identify and highlight the strengths and weaknesses of this business sector, and identify the factors that have ensured them the permanence in the market. On the other hand to study the main internal causes of business dissolution. The business context was analyzed, taking into account economic, social, political, technological and competitive aspects to identify key opportunities and threats.

Once the internal and external analysis was done, some strategies were created in order to prevent the dissolution of small and medium industrial manufacturing enterprises in Pasto, supporting on the supply of the different institutions involved in the strengthening of this sector, where the linkage is so important to achieve the expected results.

Pasto SMEs, Manufacturing industry, Diagnostic, Context, Strategy, Linkage, Institutions.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1 TEMA	20
1.2 TÍTULO	20
1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	20
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.4.1 Antecedentes del Problema	20
1.4.2 Descripción de la situación actual	22
1.5 OBJETIVOS	23
1.5.1 Objetivo general	23
1.5.2 Objetivos específicos	23
1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.6.1 Sistematización del Problema	24
1.7 JUSTIFICACIÓN	24
1.8 MARCO REFERENCIAL	28
1.8.1 Marco contextual	28
1.8.1.1 Reseña histórica	28
1.8.1.2 Entorno de investigación	33
1.9 MARCO TEÓRICO	40
1.9.1 Antecedentes	40
1.9.2 Fundamentación Teórica	43
1.10 MARCO CONCEPTUAL	60
1.11 MARCO LEGAL	63
1.12 PROCESO METODOLÓGICO	64
1.12.1 Tipo de investigación	64
1.12.1.1 Paradigma de la investigación	64
1.12.1.2 Nivel científico de la investigación	64
1.12.1.3 Método de la investigación	65
1.12.1.4 Fuentes de recolección de información	65
1.13 Población y muestra	65
1.13.1 Población	65
1.13.1.2 Muestra	66
1.14 RECURSOS ADMINISTRATIVOS	68
1.14.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	68

1.14.2	PRESUPUESTO	69
2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO	70
2.1	FACTORES QUE MOTIVARON EL INGRESO A ESTA ACTIVIDAD	70
2.2	ÁREAS DE LA EMPRESA	72
2.2.1	Área Administrativa	73
2.2.2	Área De Contabilidad Y Finanzas	82
2.2.3	Área De Mercadeo Y Ventas	87
2.2.4	Área De Producción	95
2.2.5	Área De Talento Humano	98
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO	107
3.1	OFERTA INSTITUCIONAL	107
3.2	ENTORNOS	109
3.2.1	Entorno Económico	109
3.2.2	Entorno Social	112
3.2.3	Entorno Político	113
3.2.4	Entorno Tecnológico	114
3.2.5	Entorno Competitivo	115
4.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A PREVENIR LA DISOLUCIÓN EMPRESARIAL EN PASTO APOYÁNDOSE EN LA OFERTA INSTITUCIONAL	119
4.1	ÁREA ADMINISTRATIVA	123
4.2	ESTRATEGIAS ÁREA DE TALENTO HUMANO	130
4.3	ESTRATEGIAS ÁREA FINANCIERA	139
4.4	ESTRATEGIAS ÁREA MERCADEO Y VENTAS	142
4.5	ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES	146
	Conclusiones	150
	Recomendaciones	152
	Bibliografía	153
	Netgrafía	155
	Anexos	165

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Sociedades disueltas y liquidadas	25
Cuadro 2. Aporte de la industria manufacturera al producto interno bruto (PIB)	37
Cuadro 3. Número de encuestas según actividad económica.	67
Cuadro 4. Cronograma De Actividades	68
Cuadro 5. Presupuesto	69
Cuadro 6. Variación anual, total y por niveles de ingreso, según ciudades. Diciembre de 2012.	111
Cuadro 7. Tasa Global de participación, ocupación, subempleo subjetivo, objetivo desempleo. Total 23 ciudades y áreas metropolitanas. Abril – Junio 2013	113
Cuadro 8. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)	120
Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	121
Cuadro 10. Promoción de la asociatividad entre las pymes.	123
Cuadro 11. Inversión en tecnología acorde a las necesidades de cada empresa.	127
Cuadro 12. Implementación de planeación estratégica	129
Cuadro 13. Planificación de la sucesión familiar	131
Cuadro 14. Evolución de la cultura organizacional	133
Cuadro 15. Fortalecer la gestión del talento humano	136
Cuadro 16. Concientizar sobre el uso del crédito bancario	139
Cuadro 17. Usar adecuadamente la información financiera en la toma de decisiones.	140
Cuadro 18. Desarrollar mercado objetivo y mercado potencial	142
Cuadro 19. Mejorar la comercialización, atendiendo las demandas del mercado	144
Cuadro 20. Crear Página web institucional	146

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1 Factores que motivaron el ingreso a esta actividad	70
Gráfica 2 Causas Internas de Disolución	72
Gráfica 3 Áreas de la Empresa	73
Gráfica 4 Factores que le han permitido a la empresa permanecer en el Mercado	77
Gráfica 5 Inversión en TICs	81
Gráfica 6 Software que tiene la Empresa	81
Gráfica 7 Motivos de solicitud de Créditos en los últimos dos años	83
Gráfica 8 Estados Financieros que lleva la Empresa	85
Gráfica 9 Medio que se Utiliza para conocer necesidades y sugerencias	89
Gráfica 10 Factores Empresa	90
Gráfica 11 Medios Publicitarios	92
Gráfica 12 Relación entre la actividad secundaria y la principal	97
Gráfica 13 Método para Reclutar Personal	99
Gráfica 14 Medio que se Utiliza para dar a conocer las vacantes	100
Gráfica 15 Profesional encargado de Selección del Personal	101
Gráfica 16 Conocen los Trabajadores la descripción sus funciones y responsabilidades	102
Gráfica 17 . Medio de Evaluación de Desempeño	103
Gráfica 18 Tipo de contrato	103
Gráfica 19 . Interés en Recibir Capacitación	105
Gráfica 20 Horario de Capacitación	106
Gráfica 21 Oferta Institucional que conoce	108

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO	1 Documento encuesta	166
ANEXO	2 Relación entre la actividad secundaria y la principal	170
ANEXO	3 Tiempo de producción	170
ANEXO	4 Nivel de producción de acuerdo a la demanda de los cliente	170
ANEXO	5 Factores que motivaron el ingreso a esta actividad	170
ANEXO	6 Nivel de formación del Gerente	171
ANEXO	7 Título Recibido	171
ANEXO	8 Relación de Título del Dueño o Gerente con la Actividad de la Empresa	171
ANEXO	9 Dominio del Idioma Inglés	172
ANEXO	10 Se llevó a cabo Plan de Negocios	172
ANEXO	11 La Empresa tiene Misión, Visión y Objetivos	172
ANEXO	12 Los empleados conocen la Misión, Visión y Objetivos	172
ANEXO	13 Tipo de contrato	173
ANEXO	14 Áreas de la Empresa	173
ANEXO	15 Organigrama	173
ANEXO	16 Software que tiene la Empresa	174
ANEXO	17 Disposición de Asociarse	174
ANEXO	17B Razones para no asociarse	174
ANEXO	18 Factores Entorno	175
ANEXO	19 Factores Empresa	175
ANEXO	20 Ley 590 de Mipymes	176
ANEXO	21 Factores que le han permitido a la empresa permanecer en el Mercado	176
ANEXO	22 Causas Internas de Disolución	176
ANEXO	23 Causas Externas de Disolución	177
ANEXO	24 Se ha beneficiado de la Oferta Institucional Orientada al Fortalecimiento Empresarial	177
ANEXO	25 Oferta Institucional que conoce	177
ANEXO	26 Interés en Recibir Capacitación	178
ANEXO	27 Horario de Capacitación	178
ANEXO	28 Método para Reclutar Personal	178
ANEXO	29 Profesional encargado de Selección del Personal	178
ANEXO	30 Planificación de Formación y Capacitación	179
ANEXO	31 Trabajadores con Nexos Familiares	179

ANEXO	31A	Relación de la vinculación familiar con causa interna de cierre	179
ANEXO	32	Conocen los Trabajadores sus funciones y responsabilidades	179
ANEXO	33	Evaluación de Desempeño	179
ANEXO	33A	Medio de Evaluación de Desempeño	180
ANEXO	34	Medio que se Utiliza para dar a conocer las vacantes	180
ANEXO	35	Medio que se Utiliza para conocer necesidades y sugerencias	180
ANEXO	36	Mercado Objetivo	181
ANEXO	37	Medios Publicitarios	181
ANEXO	38	Fijación del Precio	181
ANEXO	39	Órdenes de Compra a través de Internet	182
ANEXO	39A	Uso Adecuado de Página Web y Manejo de Redes	182
ANEXO	40	Estrategias de Promoción	182
ANEXO	41	Inversión en Tic	182
ANEXO	42	Uso de la Base de Datos de Clientes	183
ANEXO	43	Metas de Producción y Ventas	183
ANEXO	44	Plan de Acción para lograr Metas	183
ANEXO	45	Metas Medibles y Cuantificables	183
ANEXO	46	Ventas con respecto al año anterior	184
ANEXO	47	Actividades Empresariales	184
ANEXO	48	Solicitud de Créditos en los últimos dos años	184
ANEXO	48B	Razones Negación del Crédito	184
ANEXO	49	Solicitud de Créditos en los últimos dos años	185
ANEXO	49B	Razones Negación del Crédito	185
ANEXO	50	Créditos Extrabancarios	185
ANEXO	51	Registro de Ventas, Compras y Contratación	185
ANEXO	52	Estados Financieros que lleva la Empresa	186
ANEXO	53	Análisis de la Situación Financiera	186
ANEXO	54	La Contabilidad la lleva un Contador	186
ANEXO	55	Decisiones con base al Análisis Financiero	187
ANEXO	56	Actividades que se realizan con las Utilidades	187
ANEXO	57	Número de comerciantes según sector económico y tamaño.	188
ANEXO	58	Líneas De Crédito Para Mipymes	189
ANEXO	59	Prácticas Empresariales Semestre A 2013	192
ANEXO	60	Matriz de perfil de competencia interna (PCI)	193
ANEXO	61	Matriz de perfil de oportunidades amenazas (POAM)	195
ANEXO	62	Formato de Encuesta a Instituciones	196

ANEXO	63	Entrevista Cámara de Comercio	197
ANEXO	64	Entrevista Gobernación De Nariño	198
ANEXO	65	Entrevista CESMAG	198
ANEXO	66	Entrevista BANCOLDEX	199
ANEXO	67	Entrevista Felipe Guerrero Albornoz	199
ANEXO	68	Entrevista SENA	199
ANEXO	69	Entrevista Fondo Regional De Garantías	201
ANEXO	70	Conversatorio Empresarios Sector Alimentos	202
ANEXO	71	Entrevista Comisión Regional De Competitividad	203
ANEXO	72	Entrevista Mariana	204
ANEXO	73	Entrevista Decano Jesús Martínez	205
ANEXO	74	Entrevista ACOPI	207
ANEXO	75	Entrevista Profesor Arturo Fidel Díaz Terán Entrevista Profesor Carlos Arturo Ramírez	208
ANEXO	76		208
ANEXO	77	Entrevista Ingeniería Agroindustrial UDENAR	210
ANEXO	78	Entrevista Ingeniería Industrial Universidad Cooperativa	211
ANEXO	79	Entrevista CEDRE	213
ANEXO	80	Entrevista Profesora Rosa María Paz	215
ANEXO	81	Formato Entrevista Sector Financiero	216
ANEXO	82	Entrevista CONTACTAR	217
ANEXO	83	Entrevista Banco De Bogotá	218

GLOSARIO

ARTICULACIÓN: es la unión universidad empresa estado, La universidad, como generadora de conocimiento, de nuevo saber; la empresa como dinamizadora de la economía, generadora de empleo, productora de bienes y servicios, y el gobierno como regulador y financiador¹.

DIAGNÓSTICO: El diagnóstico alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando².

ENTORNO EMPRESARIAL: señala al marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa. El sistema fiscal, el apoyo estatal y la legislación son algunos de los factores que forman el entorno empresarial³.

EMPRESA: se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.⁴

ESTRATEGIA: La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización⁵.

INDUSTRIA MANUFACTURERA: Es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles,

¹ MACHACUAY SAMUEL (1999) Seminario Taller "Cooperación Para La Competitividad Empresarial" Guatemala - 18 Y 19 de agosto, 1999
Disponible en: <http://www.microfinanzas.org/uploads/media/0866.pdf> Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:51 a.m.

² DEFINICIÓN ABC Definición de Diagnostico
Disponible en: <http://definicion.de/diagnostico/> Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3.36 a.m.

³ DEFINICIÓN. DE Definición de Entorno
Disponible en: <http://definicion.de/entorno/> Consultado: 25 de octubre de 2013

⁴ CÓDIGO DE COMERCIO. Artículo 25. Empresa - concepto.

⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA Dirección Nacional de Innovación Académica
Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm> Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:19 a.m.

embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo)⁶.

INSTITUCIONES: Las instituciones son mecanismos de índole social y cooperativa, que procuran ordenar y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad). Las instituciones trascienden las voluntades individuales, al identificarse con la imposición de un propósito considerado como un bien social, es decir, "normal" para ese grupo. Su mecanismo de funcionamiento varía ampliamente en cada caso, aunque se destaca la elaboración de numerosas reglas o normas que suelen ser poco flexibles y amoldables⁷.

PLANEACIÓN: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización⁸.

PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores⁹.

PYME: La pequeña y mediana empresa, es una empresa con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal¹⁰

⁶ INDUSTRIA MANUFACTURERA Disponible en: <http://cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>
Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:34 a.m.

⁷ ENCICLOPEDIA VIRTUAL El concepto de institución Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>
Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:44 a.m.

⁸ ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Definición de Planeación Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/ Consultado:25 de octubre de2013 Hora:3:26 a.m.

⁹ Gesdocument. Definición Consultoría empresarial. Disponible en: <http://www.gesdocument.com/consultoria-empresarial>
Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 4:13 a.m.

¹⁰ MinCIT. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande
Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761> Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:32 a.m.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas de la Industria Manufacturera son de gran importancia para la economía de la región y del país, estas cumplen un rol fundamental en la oferta y demanda de bienes y servicios constituyéndose así en un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo. Es importante anotar, que el valor agregado generado por la industria manufacturera del municipio de Pasto representa aproximadamente el 98% del generado por esta rama a nivel departamental, resaltando con ello el enorme rezago industrial que tiene el resto del departamento. Por eso la investigación se centró en analizar las empresas ubicadas en el municipio de Pasto ya que en él están concentradas la gran mayoría.

El estudio se basó en tres capítulos que se desarrollaron con información cuantitativa y cualitativa, mediante los valiosos aportes y la contribución hacia los resultados concretados de veintitrés representantes de las instituciones distribuidos en Universidad, Empresa, Estado, así como del sector financiero, además de veintisiete empresarios encuestados.

En el primer capítulo del diagnóstico de las empresas se identificaron fortalezas relacionadas al buen manejo administrativo, posicionamiento de marca, trayectoria en el mercado, calidad del producto, servicio al cliente, rentabilidad del negocio y producción de acuerdo a la demanda. Por otro lado se obtuvieron como principales debilidades y causas internas de disolución desconocimiento de la legislación laboral, desconocimiento de la oferta institucional, capital humano poco cualificado, falta de visión empresarial, debilidad en la estructura organizacional, administración empírica, falta de planificación de la sucesión familiar, falta de asociatividad, falta de capacitación, falta de planeación estratégica, carencia de estudios de mercado, nivel de endeudamiento, precaria tecnología, y altos costos.

En el segundo capítulo relacionado al análisis del entorno se encontraron que las principales oportunidades que el medio le otorga a la empresa son disponibilidad de crédito, nivel de tasas de interés, oferta institucional, tecnología, los proveedores del sector y los clientes del sector. Así mismo se logró determinar que las principales amenazas son acceso a créditos, agobio tributario, infraestructura vial y de transporte, TLC, informalidad y contrabando.

En el tercer capítulo se establecieron estrategias que contribuyan a prevenir la disolución de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, de donde se establecieron acciones orientadas a la asesoría, acompañamiento, capacitación, investigación, financiamiento y apoyo por parte de las diferentes instituciones, teniendo en cuenta que el compromiso de los involucrados en este proceso es fundamental para el logro de los resultados deseados.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

1.2 TÍTULO

La presente investigación centra su estudio temático en:

“ESTRATEGIAS ORIENTADAS A PREVENIR LA DISOLUCIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO EN PASTO”

1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación que responde a las necesidades y demandas del presente estudio, es la línea de Dinámica Empresarial, cuyo propósito es estudiar el sector productivo e institucional, regional, nacional e internacional, en el contexto de la globalización, para su comprensión y para contribuir a su transformación. Dentro de esta línea de investigación se ha determinado que la sub línea de investigación corresponde a la Problemática de la MIPYME¹¹.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Antecedentes del Problema. Es necesario hacer una breve descripción del comportamiento de las empresas a partir del año 2009 con el fin de contextualizar el problema a partir de las estadísticas que proporciona la Cámara de comercio de Pasto.

Para el año 2009 se constituyeron 202 sociedades las cuales comparadas con el año anterior, período en el cual se constituyeron 235 sociedades, presentan una disminución de 33 sociedades constituidas.

Durante el período de referencia los empresarios optaron por constituirse principalmente como Sociedad por Acciones Simplificada, con una participación de 72,7% del total; este tipo de sociedad es elegido por cuanto favorece la creación de empresas, ya que facilita su constitución y exime de responsabilidad

¹¹ DOCUMENTO MAESTRO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2011. Líneas de Investigación págs.130-131

a los socios y establece órganos de dirección y administración flexibles, otro tipo de sociedad elegido fueron las sociedades limitadas las cuales representan el 17,5% y en menor proporción pero con igual importancia se encuentran las Sociedades Anónimas y la Empresa Unipersonal equivalentes al 9,1% y 0,6% de participación respectivamente.

En el transcurso del año 2009, 54 sociedades decidieron disolver y liquidar su actividad comercial, en comparación con el mismo período del año 2008 cuando esta decisión la asumieron 56 sociedades; demostrando así una diferencia con respecto al 2008 de 2 sociedades.

Haciendo un análisis por tamaño de empresa se destaca que el 98% son microempresas, el 1,38% se clasifican dentro de pequeña empresa, y el 0,13% y 0,04% son mediana y gran empresa respectivamente.¹² Para el año 2010 se constituyeron 264 sociedades en comparación con el año 2009 indica un crecimiento del 30,7%. Considerando el tipo de forma jurídica, de las 264 nuevas sociedades, el 85,6% fueron constituidas como Sociedad por Acciones Simplificada; Bajo Sociedad Limitada se constituyeron el 3,5%; como Sociedades en Comandita se constituyeron el 7,9%; como Unipersonal el 0,7%, y como sociedad Anónima el 1.6%.

El movimiento de sociedades indica para el año 2010 la disolución y liquidación de 53 sociedades, lo cual significó una reducción porcentual con respecto al año 2009 del - 5,4%. El número de establecimientos por tamaño de la empresa, indica que la microempresa representa el 95.3%, la pequeña empresa el 4.4%, la medianas empresa el 0.3% y la gran empresa el 0.04%.¹³

Durante el año 2011, se constituyeron en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto 270 nuevas sociedades, seis más respecto a las registradas en el año 2010, lo que representa un crecimiento del 2.3%. Para el año 2011 la disolución y liquidación alcanzó 76 sociedades, lo cual significó un crecimiento con respecto al año 2010 del 43,4%.

Considerando el tipo de forma jurídica, de las 270 nuevas sociedades, 251 fueron constituidas como Sociedad por Acciones Simplificada, este hecho confirma el notable auge de este tipo de sociedad en el ámbito regional y nacional. Bajo otras formas jurídicas se constituyeron 19 sociedades así: Sociedad Limitada 9; Unipersonal 8; Sociedad Anónima 1; y Empresa Asociativa de Trabajo EAT¹.

¹² ANUARIO ESTADÍSTICO CÁMARA DE COMERCIO

Disponible en: Anuarios estadístico 2009 Cámara de Comercio Pasto págs. 8-14 Consultado: 27 de marzo de 2013 2:30p-m

¹³ ANUARIO ESTADÍSTICO 2010 CÁMARA DE COMERCIO

Disponible en: Anuarios estadístico 2010 Cámara de Comercio Pasto págs. 15-16-17-28 Consultado: 27 de marzo de 2013 3:30 p-m

Para el año 2011 la disolución y liquidación alcanzó 76 sociedades, lo cual significó un crecimiento con respecto al año 2010 del 43,4%. El análisis por tamaño muestra que de los 22.537 comerciantes, 21.803 que significan el 96,74% se clasifican como microempresas y el 2,85% como pequeña empresa; tan solo el 0,36% se clasifican como mediana empresa y 0,04% como gran empresa.¹⁴

Para el año 2012 dentro de la Jurisdicción de Cámara de Comercio se constituyeron 369 sociedades, las cuales comparadas con el año anterior, presentaron un crecimiento del 37%, es decir, un aumento de 99 sociedades constituidas. Durante el período de referencia los empresarios optaron por constituirse principalmente como Sociedad por Acciones Simplificada, con una participación de 96,4%; otros tipos de sociedad elegidos con menor proporción pero con igual importancia fueron las comanditas con un 1,1%; Empresa Asociativa de Trabajo EAT con un 0,8%; sociedades limitadas con el 0,8%; Sociedades Anónimas con el 0,5% y la Empresa Unipersonal con un 0,3%.

En el transcurso del año 2012 se disolvieron y liquidaron 57 sociedades con, un decrecimiento en relación al 2011 en términos de sociedades del 25%. Ahora bien, el número de comerciantes registrados en el Departamento de Nariño durante el año 2012 alcanzó un total de 23.610 y visto su comportamiento por tamaño de empresa, el 77,6% se cataloga dentro de la microempresa y el 21,9% en la pequeña empresa; tan solo el 0,43% y 0,10% se clasifican como mediana y gran empresa respectivamente.¹⁵

1.4.2 Descripción de la situación actual. Las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para la economía de la región y del país, sin embargo un gran porcentaje de estas no sobreviven mucho tiempo y de las que sí, un buen porcentaje se quedan estancadas y no crecen ni se desarrollan o simplemente se quedan insolventes. Este hecho se presenta principalmente debido a que la economía de Pasto está constituida por un sector externo poco dinámico, por una infraestructura débil, por una industria basada en la microempresa manufacturera.

Por su parte la industria manufacturera ha tenido una baja participación en la dinámica económica local y en los últimos años ha sido decreciente. En el 2010 su participación (10,02%) fue levemente inferior a la que tenía a comienzo del período (10,66%), lo cual pone de presente el estancamiento que ha tenido esta rama económica, cuyo desarrollo podría ser importante en la generación de empleo, ingresos y, por lo tanto, de bienestar social.

¹⁴ ANUARIOS ESTADÍSTICO 2010 CÁMARA DE COMERCIO
Disponible en: Anuarios estadístico 2010 Cámara de Comercio Pasto págs. 20-22-24 Consultado: 20 de marzo de 2013 2:40p.m

¹⁵ ANUARIOS ESTADÍSTICO 2011 CÁMARA DE COMERCIO PASTO.
Disponible en: Anuarios estadístico 2011 Cámara de Comercio Pasto págs. 28-29-34. Consultado: 23 de junio de 2013 7:42 p.m.

Es importante anotar, también, que el valor agregado generado por la industria manufacturera del municipio de Pasto representa aproximadamente el 98% del generado por esta rama a nivel departamental, resaltando con ello el enorme rezago industrial que tiene el resto del departamento.¹⁶

A pesar de los avances logrados en materia de bancarización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) tanto en Colombia como en el resto de América Latina, el acceso al crédito y el uso de medios de pago distintos al efectivo de este segmento de la economía sigue siendo muy bajo. No se ha logrado migrar al uso de los nuevos medios de pago, pues el 75 por ciento de las pymes continúa haciendo uso del efectivo en todas sus operaciones de compras y pagos, mientras el 8 por ciento aún recurre a los cheques, unas tasas muy por encima de los promedios de América Latina.

Esto es lo que indica el más reciente estudio adelantado por la red de medios de pago Visa, con el cual se busca saber cómo está este segmento frente al uso de los medios de pago, de las nuevas tecnologías y conocer un poco más de su estructura y manejo empresarial.¹⁷

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General

- Diseñar estrategias orientadas a prevenir la disolución de las Pequeñas y Medianas empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto.

1.5.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero desde la perspectiva de los principales actores económicos locales (empresarios, sector gobierno, academia y sector financiero).
- Analizar los principales factores externos que afectan a las Pymes del Sector Industrial Manufacturero identificados junto con los principales actores económicos locales (empresarios, sector gobierno, academia y sector financiero).
- Formular estrategias encaminadas a prevenir la disolución empresarial en Pasto apoyándose en la oferta institucional de los actores económicos locales.

¹⁶ Red de Observatorios del Mercado de Trabajo ORMET págs. 18-19

¹⁷ Portafolio.co. Noticia acceso a crédito 2012

Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/solo-el-12-ciento-las-pymes-tiene-acceso-al-credito>

Consultado: 23 de junio de 2013 9:15 p.m.

1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las principales estrategias que permiten prevenir las causas de disolución de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero En Pasto?

1.6.1 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que afectan a las Pymes del Sector Industrial Manufacturero de Pasto?
- ¿Qué factores externos influyen en el comportamiento de las Pymes del sector industrial Manufacturero?
- ¿Qué estrategias contribuyen a prevenir la disolución de las Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad?

1.7 JUSTIFICACIÓN

Las industrias manufactureras, integradas al sector dos de la economía, se definen como aquellas actividades humanas dedicadas a la transformación física y química de materias primas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, en una fábrica o a domicilio, que los productos se vendan al por mayor o se vendan al por menor¹⁸.

Diversos estudios económicos realizados, han demostrado que la industria manufactura es una de las ramas de la actividad económica en la que mayor valor agregado se genera, por los encadenamientos o etapas que supone el proceso de transformación de materias primas e insumos en bienes finales, ya sea para la inversión o para el consumo. Por lo tanto, se asegura que es la rama en la cual se genera más empleo e ingresos para la población económicamente activa. Por ello, buena parte de las políticas económicas que diseñan e implementan los países, están encaminadas a conformar un entorno favorable para que tengan un comportamiento dinámico y sostenible en el tiempo¹⁹.

La actividad manufacturera en el departamento de Nariño, en su mayor parte se concentra en la ciudad de Pasto. El 74% de los establecimientos están localizados en la capital del departamento. Entre las actividades más importantes se destacan: Elaboración de productos alimenticios y bebidas; Fabricación de productos textiles; Confección de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles; Curtido y adobo de cueros; fabricación de calzado, fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y similares, artículos de talabartería y guarnicionería;

¹⁸ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Cuentas Económicas de Pasto. 2005 2010p. p.28.

¹⁹ UNIVERSIDAD DE NARIÑO, Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto – OMTP.2011 Pág19

Transformación de madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles, fabricación de artículos de cestería y espartería; fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón; Actividades de edición e impresión y de producción de grabaciones; fabricación de otros productos minerales no metálicos; fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; fabricación de muebles, industrias manufactureras ncp²⁰, reciclaje, entre otras.

Se debe tener en cuenta que las pequeñas y medianas empresas son de gran importancia, estas cumplen un rol fundamental, pues con su aporte ya sea produciendo, ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo. Por su tamaño, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores. Esto aunado a las particularidades de su gerencia, suelen propinarle un espacio especial en las políticas públicas y en la academia.²¹ En aquel sentido, gracias a que estas emplean a una gran cantidad de personas con menores costos salariales por trabajador, aportan cierta estabilidad al mercado laboral.

A continuación se presenta información con la variación en cuanto a las sociedades disueltas y liquidadas del sector industrial manufacturero desde los años 2009 hasta el año 2012.

Cuadro 1. Sociedades disueltas y liquidadas

Año	Cantidad	Variación %
2009	2	
2010	2	0
2011	5	60
2012	7	29

Fuente: Cálculos propios a partir del Anuario estadístico Cámara de Comercio años 2009 hasta 2012

²⁰ Ncp. No contempladas previamente.

²¹ Emprende pyme.net. Importancia de las pymes en la economía.

Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html> Consultado el 11 de noviembre de 2012 3:13 p.m.

Como se puede ver en el anterior cuadro la variación porcentual de las sociedades disueltas y liquidadas entre los años 2009 - 2010 es nula debido a que el cierre de las empresas se presenta en la misma cantidad, pero para 2011 la variación se incrementa en un 60% y es posible observar como para el año 2012 las cifra aumenta en un 29%.

Por lo dicho anteriormente la presente investigación es de gran importancia, ya que mediante el análisis de los factores internos y externos de las pymes del sector estudiado, se determinarán las causas que conllevan a su cierre, y poder formular estrategias que estén encaminadas a contribuir en la disminución de los índices de disolución empresarial, lo cual tendrá gran incidencia en aquellas empresas que practiquen dichas estrategias resultado de ésta investigación. Así se beneficiarán principalmente los empresarios del sector manufacturero, sus empleados y familias.

Por otro lado llama la atención la baja participación que esta rama tiene en la dinámica económica local. Más aun, su tendencia en los últimos tres años ha sido decreciente, y en el 2010 su participación (10,02%) fue levemente inferior a la que tenía al comienzo del período (10,66%), lo cual pone de presente el estancamiento que ha tenido esta rama económica, cuyo desarrollo podría ser importante en la generación de empleo, ingresos y, por lo tanto, de bienestar social.

La industria manufacturera en Pasto, está constituida por un gran número de micro, pequeñas y en menor medida de medianas empresas. El capital que disponen para su ampliación es limitado, no disponen de un nivel tecnológico importante, y muchas de ellas viven en la informalidad. En vista de esto la economía de este lugar se ha hecho cada vez más dependiente de otras regiones y es abastecida por los productos manufacturados que provienen del interior del país. El sector se debilita y por tanto, los trabajadores buscan otras opciones de empleo²².

Por otro lado el gobierno dispone de una serie de normas y leyes que regulan la vida industrial y las precauciones de seguridad industrial que éstas deben asumir. Sujetarse a estas disposiciones, pago de salarios mínimos y prestaciones sociales legales a sus trabajadores, registro de cámara de comercio, registro de industria y comercio y todos los demás gravámenes, lleva prácticamente, a que muchas de ellas, desaparezcan del mercado. Sus ventajas y su permanencia están justamente en la informalidad. Por lo tanto, las empresas prefieren funcionar en la clandestinidad para evitar los elevados costos para constituirse, como los impuestos y gastos de registro. Al no cumplir con este requisito es muy difícil que puedan crecer y competir con el nivel de ventas, las exportaciones y las conexiones con el sistema financiero que tienen las empresas que están

²² PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL MUNICIPIO DE PASTO. Proyecto liderado por el CEDRE, de la Universidad de Nariño. 2012

legalmente constituidas, las cuales disponen de otros beneficios que otorga el gobierno nacional como son el “capital semilla”, capacitaciones a los empresarios por parte de las universidades, Sena, Cámara de Comercio y otras entidades de orden público y privado, las cuales disponen de información relacionada con aspectos técnicos y prácticos sobre el manejo de negocios.

Para hacer frente a éste y otro tipo de amenazas, así como también de debilidades que actualmente tienen las Pymes de la ciudad, se formularan estrategias que permitan el aprovechamiento de las diversas oportunidades y fortalezas que ellas poseen, logrando así un aporte en la disminución de los índices de disolución por medio del fortalecimiento que puedan alcanzar y se contribuya a mejorar la grave situación de desempleo que vive actualmente la ciudad, reduciendo la incertidumbre de los industriales.

Sin embargo es necesario que los empresarios de Pasto aprovechen los estudios que se llevan a cabo para efectuar un análisis comparativo con la situación de sus empresas, también pueden buscar asesorías acorde a su realidad, para así realizar estrategias que le permitan desarrollar, implementar y aplicar sistemas de gestión empresarial que propicien el fortalecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas industrias del sector manufacturero de la ciudad. Esto trae a consideración la falta de preparación y conocimientos sobre temas empresariales, contables y manejo de personal, los cuales dificultan la administración de las empresas.

Las pymes han hecho un gran esfuerzo por evolucionar a pesar de las dificultades que presenta el municipio, hecho que es evidente ya que al pasar del tiempo el número de pymes incrementa, el propósito es que se mantengan en el mercado, con el apoyo de principales actores económicos como ACOPI, Cámara de Comercio de Pasto, Alcaldía Municipal, Comisión Regional de Competividad, Fondo Regional de Garantías, SENA, Bancoldex, Bancos de Primer Piso y Universidades, que son actores importantes en el fortalecimiento empresarial. Los protagonistas de la historia, es decir los empresarios locales deben contribuir con su disposición para aprender y compartir su experiencia, además que deben buscar, aprovechar y poner en práctica continuamente una capacitación que les permita implementar procesos acorde a sus necesidades pero principalmente que se acojan a las exigencias del mercado²³. El propósito no es que solo se mantengan sino que la empresa crezca, se desarrolle y en el largo plazo haga parte del grupo de actores que trabajan como colaboradores, los cuales contribuyen a fortalecer las pymes del sector estudiado²⁴.

²³ FUNDES. Realidad de la pyme colombiana

Disponible en: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf> Consultado el 15 de noviembre de 2012 8:53 p.m. PDF

²⁴ LA REALIDAD DE LA PYME COLOMBIANA DESAFÍO PARA EL DESARROLLO pág. 17

Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html> Consultado el 11 de noviembre de 2012 3:13 p.m.

1.7.1 MARCO REFERENCIAL

1.7.2 Marco Contextual

1.7.2.1 Reseña Histórica. Estas empresas, independientemente de la naturaleza de su actividad principal, presentan las características históricas que identifican a todas las culturas del mundo desde tiempos remotos, prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario, hace aproximadamente 10,000 años.

Desde entonces, el mundo ha observado, con algunas variantes, los grandes contrastes que aún observamos en la constitución de las economías sociales; antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, lo mismo que una masa amorfa, a veces difícil de identificar, que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza.²⁵

En Colombia entre 1832 y 1837 la posición gubernamental fue proteccionista, orientada al desarrollo de las nacientes industrias manufactureras. Cabe anotar que desde 1850 la política económica del país, se inclina por la adopción de la doctrina del libre cambio. Esta teoría de aceptación marcada entre los comerciantes, suscito de manera inmediata las controversias provenientes de los artesanos y manufactureros, en tal magnitud que incluso dividió al partido político del liberalismo²⁶.

Para esta época entra en una división internacional del trabajo, donde unos países exportarían productos agrícolas y los otros, avanzados en la industrialización, exportarían artículos de consumo masivo, Colombia se obliga a adquirir bienes de consumo procedentes de Estados Unidos, Francia e Inglaterra especialmente. En otras palabras se daba inicio al fortalecimiento del comercio internacional y un vertiginoso descenso de la producción manufacturera nacional, amenazada con la ruina de gran parte de la población dedicada a las labores manufactureras²⁷.

El desarrollo empresarial colombiano se ha visto acrecentado gracias a los las empresas fundadas en las primeras décadas del siglo XX y en la de los cuarenta, las cuales han cumplido entre 50 y 90 años de vida. Se trata principalmente de empresas antioqueñas: Noel, Fabricato, Cadenalco, Coltabaco, BIC, Nacional de Chocolates, Suramericana de Seguros, entre otras.

La modernización económica que rigió aquellos años, gracias a la confluencia de distintos fenómenos, entre ellos la sustitución de importaciones impulsada en

²⁵ BARNES, Harry Elmer, Historia de la economía del mundo occidental, UTEHA, México, 1967.

²⁶ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO OCHENTA AÑOS DE HISTORIA. Carlos Villareal Moreno, Arturo Bolaños Martínez. Pág. 15

²⁷ ibíd. pág. 16

buena medida por efecto de las dos grandes guerras mundiales, permitió que surgieran y se consolidaran empresas que hoy se encuentran entre las mayores del país. Muchas de esas hoy grandes compañías se originaron en pequeños talleres artesanales que, animados por pioneros visionarios, se fusionaron para conformar sociedades con mayor capital y control sobre las materias primas, la competencia y el mercado.

En la actualidad el desarrollo empresarial colombiano se está dando por las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, las Mipymes contribuyen a prevenir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas²⁸.

En lo referente al ámbito local mediante el Decreto No. 267 de febrero 14 de 1918 se crea la Cámara de Comercio de Pasto. Un grupo de empresarios pioneros deciden sumar sus experiencias en medio del escenario que transcurría: habían pasado 53 desde el combate de Guaspud (Carlosama), Mosquera y Flores al frente de sendos batallones por Colombia y Ecuador marcaban territorios y fijaban linderos provisionales en Diciembre de 1863, años después las comisiones de las autoridades civiles ratificaban los acuerdos en protocolo de derecho, suscrito mediante delegaciones plenipotenciarias, las condiciones eran las mejores para adelantar acuerdos entre las dos naciones, especialmente en el campo de las operaciones mercantiles, la propuesta se elabora y se remite para su estudio técnico, jurídico y diplomático.²⁹

El pensamiento empresarial en el departamento de Nariño está signado por la composición de origen de la población, la creatividad, el emprendimiento, la disciplina, las relaciones intrarregionales e internacionales, la dedicación, el espíritu de trabajo, más sin embargo las situaciones políticas más que económicas inciden en los espacios de afrontar duras tempestades en la búsqueda del camino hacia el progreso y bienestar.

Según la información manejada y analizada, parece que el pensamiento de los empresarios poco coincide con el pensamiento de los políticos, mientras los empresarios son eminentemente prácticos y rápidos los políticos detienen o alargan, mientras que los primeros manejan el desarrollo poniendo soluciones los políticos manejan la pobreza y el empleo. Nombramos unos ejemplos del trabajo que hombres nariñenses, pastusos, nacionales, extranjeros impusieron a la dinámica en la región.

²⁸ ISABEL CRISTINA. Contribución de las Pymes.

Disponible en: <http://isacristina-cristina.blogspot.com/>. Consultado el 16 de Noviembre del 2012 3:00 pm

²⁹ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO 90 AÑOS Págs. 20 y 21

En aquella época de los años veinte, don Leónidas Delgado S. un hombre con visión empresarial y lejos de ser simplemente político, resuelve asuntos inmediatamente sin esperas ni largas.

Don Juan Rosero, en el mismo periodo, propone fundar una compañía o sociedad anónima para adquirir vapores y realizar el servicio de transporte entre Túmaco y Barbacoas. La intención de emprendimiento novedoso en su época crea las condiciones para una aparente rivalidad entre el sector que impulsa el sistema de navegación fluvial entre Barbacoas y Túmaco pensando vías de intercambio comercial internacional a partir del puerto marítimo, aprovechando el Canal de Panamá y las experiencias habidas en torno a las exposiciones y mercados que habían utilizado con la exportación y exposición de artículos elaborado en Pasto, Ipiales y Túquerres; de otra parte la zona minera de Barbacoas con un comercio pujante, generaba expectativas a los exportadores.

“El 5 de marzo de 1929 mediante comunicación, el Sr. Obispo de Pasto Pueyo de Val, expresa su total apoyo a la Exposición Agrícola e Industrial con motivo de las bodas de plata del departamento de Nariño.

Don Julio Bravo Mejía, “hombre de conceptos claros e ideas precisas, siempre en su actividad comercial, tenía la permanente previsión de mirar el futuro, de aspirar a la proyección de sus empresas y para ello constituía fondos de reserva en cuentas especiales. Confiaba en las personas a las cuales les delegaba responsabilidades y lo único que exigía era un contacto permanente en el desarrollo de las actividades y funciones. Eso le permitió manejar con pleno éxito los almacenes comerciales y su empresa de energía eléctrica, tanto en su parte técnica como en la contabilidad. Don Julio Bravo en la ciudad de Ipiales, con la instalación de la planta de energía eléctrica hizo posible el funcionamiento de molinos para la producción de harina y fábricas de elaboración de paños, utilizando la lana que importaban de Ecuador.

Impulso el comercio fronterizo y según palabras del maestro Ignacio Rodríguez Guerrero, registra así la vida de don Julio Bravo Mejía “uno de los más notables hombres de empresa que ha tenido Nariño en su historia. Fundador de la Empresa Eléctrica de Chachatoy, la cual, establecida en 1924. Fue fundador de la Cámara de Comercio de Pasto, desempeñando el cargo de primer vicepresidente.

Don Bernardo de la Espriella uno de los empresarios más notables de la época, dice que había en Pasto un grupo de obreros y artesanos, en número aproximado a 2000 que haría honor a una cualquier ciudad Latinoamericana: “es ejemplar la asiduidad en el trabajo y muy común ver hasta de noche abiertos los talleres.³⁰

³⁰ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO 90 AÑOS Págs. 36-37-38 -39

En 1945 la Cámara de Comercio de Pasto solicita al Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía, Jefe de Control de Cambio y Exportación, libertad para introducir ciertos artículos. Esta solicitud obedece a que algunos productos estaban beneficiando el monopolio y por ende elevaban los precios que son de consumo general: alambre de púas, grapas, clavos para herrar, llantas y repuestos. Además se solicita a la gerencia general del Consorcio de Cervecerías Bavaria S.A., iniciar la construcción de una fábrica en esta ciudad, en el lote del terreno que acababa de comprar en El Ejido de Pasto. En ese momento existen las siguientes Fábricas de Cerveza: Cervecería Alemana su propietario Federico Starke y Cervecería Baviera de Otto Stange³¹.

Para este mismo año se censaron 175 establecimientos, 3 empresas principales con sucursales en otros departamentos y 168 sin sucursales; además 4 eran sucursales de otros departamentos. Estas empresas totalizaban un capital de \$2.879.699 y un patrimonio de \$2.978.652. Los establecimientos se dividían en 43 de Alimentos, 26 de Maderas y similares, 24 de Cuero, 11 de Bebidas y 6 de Artes Gráficas.³²

En 1954 arriba a Pasto el comerciante Palestino Saúl Hussein, posteriormente se residen en Pasto Aref Hussein, Mohamed Ali, Ezedein B. zata Y Anwar Barakat, a quienes se los conocía como turcos por el pasaporte que sacaban en Turquía, país que controlaba ese territorio. Ellos emigraron por la angustia y desesperanza provocadas por la subyugante dominación primero de los turcos, luego de los británicos, y por último de los israelíes convirtiéndose después en un sector muy importante en el comercio de Pasto y sur de Colombia.

En 1958 en el mes de diciembre se establecen en 41 municipios la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto. En el departamento la otra Cámara de Comercio existente es la de Túmaco. Para 1959 la Institución Mercantil se propone el 20 de octubre canalizar la exportación de café producido en la región a través del puerto de Túmaco. Se funda en Pasto el 14 de septiembre de 1962 la Fábrica de Cerveza Bavaria. El número de firmas comerciales afiliadas a la Cámara de Comercio es de 624 durante este año.

Para el año 1974 el DANE a través de estadísticas, declara que Pasto se sitúa como la ciudad colombiana con mayor índice de inflación, como resultado del contrabando y el poder adquisitivo de la moneda ecuatoriana.³³

En octubre de 1975 la Cámara de Comercio elabora los términos de referencia de las tres líneas de desarrollo industrial en Nariño: Planta procesadora de alimentos, Planta mezcladora de abonos y Fábrica de muebles tallados.³⁴

³¹ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO OCHENTA AÑOS DE HISTORIA. Carlos Villareal Moreno, Arturo Bolaños Martínez. Pág. 64

³² *Ibíd.* Pág. 65

³³ *Ibíd.* Pág. 88-93-94-103-104-118

Para 1985 representantes de la cámara de Comercio, Idema, Cecora, Fenalco Sena, DRI, Incora y Servicios Públicos Municipales se reunieron el 25 de mayo con el fin de delinear las pautas para impulsar el programa de tenderos en Pasto. El objetivo es buscar la organización del pequeño expendedor de víveres y mejorar la compra y venta de sus productos. Para el 10 de julio se prevé la realización de un taller de capacitación.

En 1991 la situación del comercio está afectada por los factores cíclicos cambiarios, contrabando, altos costos de producción y transporte inequitativa distribución de los ingresos aún más, las políticas económicas adoptadas por el gobierno central en términos de la apertura económica en zonas de frontera.

En 1995 ACOPI y la Cámara de Comercio, crearan un departamento de Comercio Exterior, para brindar asesoría y captación a sus afiliados en la comercialización de productos tanto de materias primas que requiere la industria, como las mercancías que se producen por los altos costos que ofrece el sector externo.³⁵ Entre los años 2000 a 2002 el sector empresarial en el suroccidente colombiano especialmente en Pasto, ha tenido que asumir los cambios en el ámbito socioeconómico: bajas tasa de crecimiento, envejecimiento de la población y mayor presencia de la generación joven, diversidad étnica, mayor participación de la mujer como fuerza laboral y de crecimiento lento de los ingresos.

En el 2004 cuando se cumplen los 86 años de trabajo institucional, la función principal de la Cámara de Comercio de Pasto, ha sido la de promover el desarrollo regional, especialmente del sector empresarial y comercial en su área de influencia. Para ello la estrategia ha sido buscar que la entidad se convierta en una organización de excelencia donde la óptima utilización de los recursos financieros y técnicos y el aprovechamiento del talento humano, le permitan lograr un proceso de innovación permanente con respuestas eficientes y efectivas para el mejoramiento de la región.

El 2007 fue un año trascendental para la entidad, por el cumplimiento de metas, la prestación y puesta en marcha del Centro de Atención Empresarial, cuyo desarrollo generó procesos de investigación, inversiones y diálogo permanente con los actores regionales con el ánimo de generar en la ciudad un ambiente que facilite la inversión privada.

Para el año 2008 la cámara de Comercio de Pasto, toma un papel protagónico en la interlocución con actores gubernamentales nacionales, departamentales y locales, académicos, sociedad civil que han permitido articular procesos y generar confianza en pro de proyectos para el desarrollo de la región.³⁶

³⁴ Ibid. Pág. 120

³⁵ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO OCHENTA AÑOS DE HISTORIA. Carlos Villareal Moreno, Arturo Bolaños Martínez. Pág. 137-147-148-152

³⁶ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO 90 AÑOS Págs. 82-83-85-86

1.7.2.2 Entorno de Investigación. San Juan de Pasto capital del departamento de Nariño, está situada en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos, la ciudad está ubicada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador. La Alcaldía de Pasto que actualmente está a cargo de Harold Guerrero López, alberga la rama del poder ejecutivo del municipio, que recae en el Alcalde de Pasto que cumple un ciclo de 4 años, y que trabaja en conjunto con el Concejo, órgano del poder administrativo³⁷.

Pasto, como epicentro de la vida económica y social del departamento de Nariño, registra un incremento poblacional promedio cercano a los 6 mil habitantes por año. La población proyectada por el DANE, al 2013 es cercana a los 429 mil habitantes, concentra de manera creciente, aproximadamente el 25% de la población del departamento; en el ámbito político administrativo, el Municipio se organiza, en su área urbana, en 12 comunas y en la zona rural por 17 corregimientos.

La capital del departamento de Nariño posee una fuerte tradición religiosa representada en sus iglesias y templos. Sus festividades se inician el 28 de diciembre, el día de los Santos Inocentes. En enero San Juan de Pasto, se viste de negro y blanco, para recibir el tan esperado día del Carnaval de Blancos y Negros declarado patrimonio cultural de la nación y añadido entre las listas del Patrimonio Cultural e Inmaterial de la Humanidad.³⁸

Pasto está conectado hacia el norte con Popayán y hacia el sur con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la Carretera panamericana. Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco y hacia el oriente con Mocoa en el departamento de Putumayo. Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

Una de las principales vías del departamento de Nariño, es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del Departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto - La Unión y Pasto - Consacá, Sandoná, Yacuanquer. Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 Km. de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales. Muchas

³⁷ CULTURA PASTO. Carnaval de Negros y Blancos. Disponible en: http://www.culturapasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&id=15&Itemid=9 Consultado el 9 de Noviembre de 2012 12:42 p.m.

³⁸ EXPERIENCIA COLOMBIA. Pasto Colombia. Disponible en: [http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Pasto\(Narino\)&San-Juan-de-Pasto&destino=18](http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Pasto(Narino)&San-Juan-de-Pasto&destino=18) consultado el 6 de Noviembre del 2012 6:10 pm.

veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

Estudios realizados por el Instituto Nacional de Vías hasta el primer trimestre del 2012 muestra el estado de las vías principales en el departamento entre ellas están Junín–Pedregal, Cano–Mojarras, Variante Daza, Guachucal–Ipiates, Ipiates-Las Lajas, Tumaco – Junín están 100% pavimentadas, mientras que otras carreteras del departamento aun presentan tramos pavimentados y tramos afirmados (Capa compactada de material granular natural que soporta directamente las cargas y esfuerzos del tránsito.

Funciona como superficie de rodadura en carreteras y trochas carrozables)³⁹, las carreteras que presentan estas condiciones son Pasto - La Piscicultura con 68,58% pavimentado y 31,42% afirmado, Cebadal - Sandoná – Pasto con 56,14% pavimentado y 43,86% afirmado, Pasto - Buesaco – Higueros con 43,98% pavimentado y 56,02% afirmado, Túquerres – Samaniego con 93,84% pavimentado y 6,16% afirmado, Guachucal - El Espino con 26,28% pavimentado y 73,72% afirmado y por último la carretera Espriella - Río Mira - Río Mataje que esta 100% afirmada.⁴⁰

La actividad agrícola del departamento se concentra en 4 productos, en los cuales, ocupa los siguientes lugares en el total nacional: papa 3er puesto, plátano 10° puesto, caña panela 5° puesto, cocotero 1er puesto.⁴¹

En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el departamento le apuesta principalmente a las cadenas productiva, como son las cadenas láctea, de la papa, la panela, del café, la hortícola, del fique, de la artesanía, del turismo, del coco, de la palma de aceite, de la pesca, del cacao, del brócoli, y la cuyícola⁴².

En 2011, las exportaciones fueron US\$74,4 millones; los principales productos exportados fueron Café 69,8%, Aceite de palma 11,7%, Pescado congelado 3,5%, Baúles y maletas 1,5%, Barras y perfiles 1,2% e Insecticidas. Los destinos principales fueron Bélgica 19,5%, Reino Unido 19,2%, Estados Unidos 16,7%, Ecuador 15,8%, México 6,9% y España 5,2%.⁴³

El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km². Su población concentra el 82.5% del total del municipio la

³⁹ GLOSARIO PRODUCTOS Y SERVICIOS. Glosario productos y servicios.

Disponible en: http://www.repsol.com/pe_es/productos_y_servicios/productos/peasfaltos/glosario/ Consultado el 10 de noviembre de 2012 5:53 p.m.

⁴⁰ INSTITUTO NACIONAL DE VIAS, DIRECCION TERRITORIAL NARIÑO

⁴¹ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Anuario Estadístico 2010.

⁴² COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD PLAN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD DE NARIÑO 2009 pág. 53 - 64

⁴³ DIAN – DANE; octubre de 2012

cual estimada a 2011 es de 417.484 habitantes⁴⁴; este fenómeno de concentración poblacional en el área urbana ejerce presiones sobre los espacios disponibles en la ciudad.

Dicho fenómeno amplía la oferta laboral principalmente por la alta migración que se ha venido presentando, generando así situaciones de alto desempleo que están incidiendo en la inseguridad ciudadana.

La cifra que evidencia el gran problema de inequidad en la sociedad es el de pobreza, el Municipio de Pasto tiene el 43% de habitantes en situación de pobreza por encima de la media nacional que es el 37%. Equivale a casi la mitad de los 423.217 habitantes que no cuentan con los recursos económicos suficientes para solventar las necesidades básicas.⁴⁵

La ciudad cuenta con instituciones académicas que brindan una oferta formativa para el trabajo, otras, públicas y privadas, que ofrecen asesorías para la creación de empresas, consecución de recursos para emprendimiento, empresarismo y gestión de proyectos productivos para la generación de empleo. Consecuencia de esto es que el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel de básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,9%. Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen más de 10 sedes de universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño con más de 9000 estudiantes⁴⁶.

Sin embargo las mayores tasas de desempleo se concentran en los trabajadores con educación universitaria (19.8%) y en los desempleados con educación básica secundaria (14.1%). En contraste, las menores tasas de desocupación se encuentran en los trabajadores con menor educación, dado que se concentran en actividades por cuenta propia y en las personas con estudios de postgrado (12.4%)⁴⁷.

El Departamento de Nariño presenta un escaso desarrollo científico–tecnológico, lo cual constituye una de las características que marcan el atraso y

⁴⁴ DANE. Proyecciones de población hasta 2020.

Disponible en: Proyecciones de población hasta 2020, en Censo 2005 Sistema de Consulta de Información Censal. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. Consultado el 12/09/2012 9:13 am

⁴⁵ PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL. Disponible en: <http://www.pot.pasto.gov.co/index.php/noticias-pot/69-el-43-de-personas-en-situacion-de-pobreza-en-pasto-la-equidad-un-desafio-en-el-plan-de-ordenamiento-territorial> consultado: 26 de junio de 2013 9:56 p.m.

⁴⁶ DANE. Censo Nariño.

Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/narino/pasto.pdf> consultado el 6 de Noviembre del 2012 6:00 pm.

⁴⁷ DIAGNÓSTICO MUNICIPAL SAN JUAN DE PASTO 2011. Págs. 92-94.

bajo nivel de impulso científico técnico, convirtiéndose uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad.

Entre los años 2005 a 2010, el Producto Interno Bruto en el municipio de Pasto, pasó de \$2.554 a \$3.420 miles de millones pesos que, en promedio, representa una variación anual del 6,7%. Las cifras indican un comportamiento favorable en la economía municipal, sin embargo, las mismas no se corresponden con la situación de inseguridad social e informalidad laboral, cada vez más pronunciada en el municipio⁴⁸.

La participación del PIB departamental en el total nacional en 2011 fue 1,51%, la economía del departamento refleja una débil estructura productiva, caracterizada por un sin número de explotaciones agrícolas y artesanales (economía campesina y microempresa) que desarrollan la producción con formas tradicionales con bajos niveles de incorporación tecnológica⁴⁹. Por su parte el municipio de Pasto ha tenido un crecimiento promedio (simple) del 6%, bastante por encima del promedio departamental (3,8%) y del nacional (4,28%) en el período 2006 – 2010⁵⁰.

El comportamiento económico de los tres sectores en la economía local durante el periodo 2005-2010, fue el siguiente: del sector primario indica una dinámica decreciente en su aporte a la economía local pasando de una participación del 3,93% en el 2005, al 2,85% en el 2010. En el sector terciario se observa un comportamiento fluctuante en los últimos cuatro años, con un aporte promedio del 76,32% a la economía municipal, y una reducción en el último año al 69,76%. El sector secundario es el único de los tres sectores que presenta un incremento de su participación en el PIB local, es el único de los tres sectores que presenta un incremento de su participación en el PIB local.

El sector secundario se compone del conjunto de actividades que implican la transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos. Normalmente se incluyen en este sector siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático y la construcción. En cuanto al sector secundario, la actividad más representativa es la *Industria manufacturera*⁵¹.

Esta reducción en la participación en el valor agregado ha generado una preocupación en torno al deterioro de la competitividad en el sector, lo que se

⁴⁸ DANE, Cuentas Departamentales y CEDRE – Universidad de Nariño, Cuentas Municipales.

⁴⁹ CEDRE Cuentas Económicas de Nariño. Datos Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

⁵⁰ DIAGNOSTICO SOCIOECONOMICO Y DEL MERCADO DE TRABAJO CIUDAD DE PASTO. Pág. 15

⁵¹ Universidad de Nariño. CEDRE. Proyecto Cuentas Económicas de Pasto.

traducirá en una menor participación en el mercado y en la economía en su conjunto.

Esta situación en el mediano y largo plazo, puede reflejarse en un deterioro y pérdida de los puestos de trabajo, las cifras recopiladas, destacan la reducción en el aporte que hace al PIB; situación que se generaliza para el contexto nacional⁵².

Cuadro 2. Aporte de la industria manufacturera al producto interno bruto (PIB)

APORTE DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA						
2010	2009	2008	2007	2006	2005	Nivel Territorial
12,9	13	13,8	14,2	14,1	14,1	Colombia
5,4	5,4	5,8	6,6	6,4	6,2	Nariño
6,4	8	10	10,5	10,9	10,7	Pasto

Fuente: cuentas departamentales del DANE y cuentas municipales, UDENAR – CEDRE

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

Las actividades del Sector Industrial Manufacturero, se concentran en la transformación de alimentos, los textiles, la madera y los metales, entre estos sobresalen, las actividades de elaboración de alimentos y de fabricación de productos textiles, que generan en promedio el 54,7% del valor agregado de la industria manufacturera en el municipio; estas actividades reflejan en buena medida la actividad comercial de Pasto en el contexto departamental⁵³.

La mayor parte de la población que se ocupa en este sector son obreros o empleados de empresa particular (49%)⁵⁴, y los que trabajan por cuenta propia

⁵² Plan de fortalecimiento de la competitividad de las Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto. 1 ed. Pasto: Impresores Ángel S.A.S, 2013, Pág. 19.

⁵³ ECONOMÍA. Industria Manufacturera.

Disponible en: <http://cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp> Consultado: 20 de agosto de 2011 Hora: 3:59p.m.

⁵⁴ El DANE, considera obrero o empleado de empresa particular a la persona que trabaja para un empleador privado en condición de asalariado.

(37%)⁵⁵. Estas posiciones ocupacionales reflejan la deficiente calidad en los puestos de trabajo y la mala remuneración, muy característicos de la informalidad que se presenta en las pequeñas empresas y negocios familiares. La mayor parte de esta población que se emplea lo hace bajo condiciones de vida muy precarias, y donde su micro-empresa solo alcanza para atender las necesidades mínimas de subsistencia.

Los ocupados por tamaño de establecimiento de este sector⁵⁶ muestran que el 81% de los ocupados en el sector manufacturero, están ubicados en micro-empresas, el 10% en pequeñas y el 9% en medianas⁵⁷. Esto refleja que buena parte de los ocupados en este sector económico estarían sujetos a formas precarias de contratación, en condiciones informales que no garantizan exigencias como la cotización a salud, riesgos profesionales, pensiones, entre otros que no sustentan en forma debida el bienestar del trabajador y sus familias.

En cuanto al nivel educativo de los ocupados en el sector, se identificó que el 48% alcanza un nivel de formación básica y un 32% con formación media. Un aspecto importante es el aumento en la participación de los ocupados con niveles de formación superior o universitaria, participación que viene creciendo desde el año 2009, y que pudo influir en el desempeño más eficiente en sus labores en el sector. No se desconoce la importancia que tiene la cualificación a nivel educativo que han logrado los ocupados en este sector y que está incidiendo directamente en el mejoramiento de la productividad en el sector. Cerca del 80% del personal alcanza un nivel medio de formación⁵⁸.

De acuerdo a la información disponible de la Gran encuesta Integrada de hogares del DANE, se verificó la afiliación a salud y riesgos profesionales de los ocupados en el sector manufacturero, donde se destaca, en el primer caso, que un elevado porcentaje de ocupados cuentan con afiliación al régimen subsidiado; que para el periodo 2006 a 2012, supera el 46%, y que es de anotar, que la tendencia en los dos últimos años tiende a descender levemente. Esta situación significa la elevada informalidad laboral que se presenta en este sector. De otra parte, dadas las características de las ocupaciones en el sector manufacturero, es importante la afiliación a riesgos profesionales, La baja afiliación de los ocupados en la industria manufacturera de Pasto, perjudica directamente el bienestar de los trabajadores y tiene incidencia en la competitividad de la industria misma⁵⁹.

⁵⁵ Son las personas que explotan su propia empresa económica o que ejercen por su cuenta una profesión u oficio con ayuda o no de familiares, pero sin utilizar ningún trabajador (empleado u obrero) remunerado. Estas personas se denominan también trabajadores independientes y pueden trabajar solas o asociadas con otras de igual condición. (DANE)

⁵⁶ Plan de Fortalecimiento del Sector Industrial Manufacturero pág. 12

⁵⁷ Micros (menor o igual a 10 trabajadores), Pequeñas (entre 11 y 50 trabajadores), Medianas empresas (entre 51 y 200 trabajadores).

⁵⁸ Plan de Fortalecimiento del Sector Industrial Manufacturero

⁵⁹ *Ibíd.*

La economía de esta ciudad se ha caracterizado por ser cíclica, volátil y muy sensible a choques, o perturbaciones, derivadas de las políticas económicas nacionales y regionales⁶⁰. Por otro lado también inciden las perturbaciones derivadas de fenómenos sociales presentes en el departamento de Nariño, como el conflicto armado y el narcotráfico, con sus secuelas de violencia y desplazamiento forzado, hecho que ejerce una presión sobre los recursos públicos, ocasionando así un menor dinamismo de la economía local.

Sin embargo, hoy existen más iniciativas institucionales, gubernamentales, particulares y diferentes actores que preocupados por la falta de investigación, innovación, progreso tecnológico, ideas de negocio, lideran proyectos y programas de desarrollo regional como Parque Soft, Colciencias, y por parte de las Universidades, está la parte Pública y Privada, las cuales se han preocupado por una mayor calidad de la educación y en sus programas han incorporado mayor investigación y maneras de emprendimiento.

La investigación en la Universidad de Nariño ha tenido un desarrollo muy significativo en los últimos años, con la creación del sistema de Investigaciones, cuantitativamente el número de investigadores y de investigaciones realizadas muestran un crecimiento exponencial, hay que destacar la constitución de grupos de investigación, que reemplazan la anterior investigación individual, y la presencia en los grupos de estudiantes investigadores⁶¹. Los resultados del trabajo mancomunado de dichos investigadores han sido evidentes en estos últimos años ya que los logros fueron evidentes al pasar de 13 a 45 grupos escalafonados entre los años 2007 a 2010⁶².

Actualmente la Universidad de Nariño, cuenta con 99 grupos de investigación registrados en Colciencias. Éstos, a través de sus proyectos y actividades de investigación, aportan al desarrollo de la región,

Es importante resaltar que la ciudad cuenta con telefonía e internet, radio difusión y televisión. En el 2011 ocupó el puesto 17 en el Ranking de penetración de suscriptores con acceso dedicado a Internet por capitales departamentales con una participación del 6,72%. En el Ranking de penetración de suscriptores conmutados por capitales departamentales ocupó el puesto 26 con una participación del 0,02%.⁶³

⁶⁰ Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial –CEDRE. Cuentas Económicas del municipio de Pasto. 2005 – 2010.

⁶¹ La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro. Julián Sabogal

⁶² MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Grupos de Investigación.

Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-253251_archivo_pdf.pdf. consultado el 8 de Noviembre del 2012 12:00 pm.

⁶³ COLOMBIA DIGITAL. Boletín informativo.

Disponible en: http://www.colombiadigital.net/images/stories/Infotoc/boletines/Bolet%edn_Trimestral_TIC_2_2011.pdf págs. 41-42. Consultado el 6 de Noviembre del 2012 8:26 pm.

Según el Modulo de Indicadores de Competitividad Regional Del DNP el departamento de Nariño en 2009 tenía una tasa de cobertura bruta en educación media de 57,9 ocupando así una posición de 24 en el país, una tasa de grupos de investigación por 100 habitantes de 5,37, ocupando el puesto 15, una productividad laboral de 8,86, en el puesto 24. La participación de las exportaciones en el PIB departamental de 1,55 estando en el puesto 20, la cobertura del servicio de energía eléctrica 145,04 y está en el puesto 11, un porcentaje del gasto total destinado a inversión de 84,20 posicionándolo en el puesto 18⁶⁴.

De acuerdo al estudio de competitividad para Nariño, la problemática común en casi todos los sectores y cadenas productivas se resumen en la inseguridad, las limitaciones del puerto de Túmaco, de los aeropuertos, de los servicios públicos y de algunas vías estratégicas las cuales dificultan la competitividad de las empresas de bienes y servicios instalados, o que desean instalarse en el Departamento, la falta de esta inversión y el escaso desarrollo de programas de capacitación e investigación, no propicia un ambiente de innovación y crecimiento. La competitividad en el departamento actualmente depende de los recursos productivos especialmente de los naturales los cuales no son explotados de forma eficiente y sostenible.⁶⁵

1.8 MARCO TEÓRICO

1.8.1 Antecedentes. Las MIPYMES están reguladas por la ley 590 del 10 de julio de 2000, la cual tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para el caso colombiano y para todos los efectos, se entiende por MIPYMES (micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Es Pyme toda empresa que responda a los parámetros de tener entre 11 y 50 trabajadores, o activos que estén entre 501 y 5000 SMMLV 2012: \$566.700⁶⁶.

Tomando como referencia estudios y análisis realizados al sector industrial manufacturero se tiene que en cuanto a la gestión del talento humano en las mipymes del sector de alimentos, las empresas que participaron en el estudio poseen la misión y visión organizacional, para algunas éstas “sólo sirven de

⁶⁴ DNP. Módulo de Indicadores de Competitividad Regional.

⁶⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, INSTITUTO DE FOMENTO INDUSTRIAL, GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Estudio de competitividad y perfiles de inversión para el Departamento de Nariño.

⁶⁶ PYMES FUTURO. Dinámica de las Pymes.

Disponible: <http://www.pymesfuturo.com/Pymes.htm>. consultado el 19 de Noviembre del 2012 3:00 pm

adorno, ya que fueron diseñadas con el fin único de presentarlas como requisito para legalización en la cámara de comercio y no obedeciendo a una real cultura de planeación y direccionamiento estratégico”. Esta afirmación se hace teniendo en cuenta que las razones planteadas para no socializar dicha información fueron la falta de tiempo y no tener una persona encargada de realizar dicha labor.

Las estructuras organizacionales son pequeñas, simples y verticales, determinadas por la gerencia general y las áreas básicas del negocio, como son la administrativa y producción. Se encontró que en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones.

El carácter familiar que tiene este tipo de empresas hace que el reclutamiento y la selección se lleven a cabo de manera informal, por cuanto se basan en personas recomendadas por los mismos empleados para iniciar procesos de selección, y sólo realizan entrevistas, verificación de referencias y pruebas básicas de conocimiento del oficio para la contratación. Es importante el apoyo del Sena como entidad estatal a los microempresarios colombianos en este proceso, con el fin de propender a una mayor cualificación del talento humano que se requiere en este tipo de negocios.⁶⁷

Es importante reconocer la importancia del papel de los líderes en el desarrollo del mejoramiento continuo, pues son los que se encuentran a la cabeza de los proyectos y de ellos dependen el éxito de las operaciones o área en las que se desempeñan. Es importante proporcionar en ellos las herramientas de competitividad para enfrentar situaciones y construir equipos de trabajo capaces de afrontar diversas actividades. Por ello es necesario que el plan de capacitación incluya una mayor especialización en la formación de líderes, capaces de resolver situaciones complejas y tomar decisiones acertadas para bien de la empresa, los clientes, y para el mismo trabajador.⁶⁸

Las empresas transformadoras de alimentos, requieren la creación de una área de Talento Humano, con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden prevenir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.⁶⁹

⁶⁷ *Ibid.*, p. 107.

⁶⁸ *Ibid.*, p. 106.

⁶⁹ *Ibid.*, p. 107.

Se encontró que el área de Recursos Humanos es la que en menos proporción está presente dentro de las estructuras organizacionales, pues en 3 de las 6 empresas investigadas se adolece de ella. Las personas responsables del manejo del talento humano en estas empresas son variadas; se encontró que sólo tienen establecidos los cargos de jefatura de talento humano 3 de ellas siendo el 50%, en las restantes son los cargos de Gerente general, Gerente administrativo, Subgerente, los que asumen parte de la función del talento humano (reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación).⁷⁰

En cuanto al reclutamiento de personal interno el 50% de los encuestados respondió que la fuente más utilizada a la hora de reclutar personal es el ascenso, es decir que tiene primero en cuenta a los colaboradores de la organización a quienes ya conocen y a ellos les sería más fácil relacionarse con un nuevo cargo dentro de la organización. El 31 % contestó que los planes de profesionalización de personal son la segunda opción utilizada en caso de ser necesario continuar con los colaboradores antiguos en la organización, y el 19% respondió que se utiliza la transferencia de personal en caso de cubrir una vacante. Teniendo en cuenta que no recurren a los programas de desarrollo.⁷¹

Entre las principales dificultades que se presentan en las empresas de la actividad económica de alimentos, están la inadecuada práctica de reclutamiento, la deficiente selección de personal, la ausencia de la inducción, la no clara o la no definida contratación y la poca capacitación, por esta razón, los trabajadores sienten el poco reconocimiento que la empresa les ofrece por su entrega laboral, por su participación y el desarrollo de actividades, este debería ser el principal motivo por el cual la empresa debería incentivar y ofrecer a los trabajadores con mayor talento y destreza oportunidades de crecimiento profesional. Dada esta situación, la presente investigación es un gran aporte, ya que mediante la aplicación de todos los programas sugeridos obtendrán como resultado trabajadores satisfechos con su labor, orgullosos de pertenecer a la empresa y mayor productividad en sus actividades. Se percibe la ausencia del Área de Talento Humano, lo que genera desgaste en las demás áreas, que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa.⁷²

Las prácticas de manufactura, orientado a los microempresarios de alimentos vinculados a las actividades de fortalecimiento empresarial de la Subsecretaría de Fomento Alcaldía de Pasto. La presencia de relaciones sociales de producción tradicionales, es decir sin división orgánica y con muy escasa división técnica del trabajo. Se presenta una organización y funcionamiento empresarial relativamente

⁷⁰ *Ibid.*, p. 72.

⁷¹ *Ibid.*, p. 77.

⁷² MORALES. OP. CIT. P. 106

informales ya que poseen periodos en los que carecen de los documentos legales que permiten desarrollar la fabricación y comercialización de los productos. Se identifica una orientación hacia mercados tradicionales de escaso dinamismo y exiguo poder de compra, donde el precio es el principal factor de competencia. Existe una organización semi artesanal de la producción por el bajo nivel tecnológico, una baja intensidad de capital y una baja productividad y rentabilidad.⁷³

El dialogo constante con el sector microempresarial a través de las actividades asociativas, permite establecer las características intimas, sobre aspectos económicos , sociales y políticos , ya que los propietarios mantienen una relación directa con los proveedores, clientes, trabajadores, mercado y contexto que afecta directamente la fabricación de alimentos, factor determinante para planificar trabajos conjuntos y fortalecer el desarrollo microempresarial desde varios sectores : privado, público y académico.

1.8.2 Fundamentación Teórica

Emprendimiento.

La palabra Emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* (pionero) que se refiere a estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo con la firme intención de llegar una meta u objetivo. Mill, otro autor de origen británico, enfatizó más la importancia del emprendimiento para el crecimiento económico.⁷⁴ Aseguró que los *entrepreneurs* poseen numerosas habilidades especiales y que son pocas las personas que pueden definirse de esa manera. Sin embargo reconoce que una persona puede aprender y adquirir, dichas habilidades por su parte, lo consideró como el proceso de organizar los factores de producción para entregar un bien o servicio demandado por el mercado.⁷⁵

De otro lado, Shumpeter, gran representante del emprendimiento y profesor de Harvard, lo define de la siguiente manera, la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es

⁷³ VALLEJO, Jorge Andrés. Capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas de manufactura a microempresarios del sector agroindustrial de alimentos vinculados a las actividades de fortalecimiento empresarial de la secretaria de fomento. San Juan de Pasto. Universidad De Nariño. 2012 pág. 26

⁷⁴ Formichella, María Marta. El concepto del emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Convenio INTA – Ministerio de Asuntos Agrarios y de Producción Pcia. de Buenos Aires. 2004. p. 11

⁷⁵ Formichella. Op. Cit., p. 7.

difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan⁷⁶. Sobre el mismo concepto.

Sokul creó un esquema para definir la creación de la empresa en tres fases: la primera enfocada al momento vivencial que tiene el emprendedor, ya que eventos positivos o negativos lo predispondrán a constituir o no, su empresa. La segunda fase va encaminada a una serie de circunstancias en las que juega un papel importante la formación del emprendedor, la familia y las amistades del mismo, y la tercera fase es la acción donde el individuo ya se decide a crear empresa bajo una serie de condiciones donde se cuentan el acceso a los recursos financieros, humanos y técnicos. Para 1982 Shapero explicó la creación de empresa de acuerdo a factores externos sobre todo los negativos que precipitan la idea de crear negocios con la necesidad de salir de un suceso crítico, actuando como un evento disparador de la idea de crear empresa que le puede ocurrir a cualquier tipo de persona, indiferente de su estatus económico, grupo étnico, grupo religioso o esté empleado o desempleado⁷⁷.

Entre tanto en 1985 Gartner hizo énfasis en cuatro perspectivas de análisis que inciden para la creación de las empresas: el primero va enfocado a los individuos implicados, el segundo a las actividades emprendidas por estos individuos durante el proceso de creación, el tercero enfocado en el entorno que rodea a la nueva empresa, y el cuarto la estructura organizativa y las estrategias de la nueva empresa describiendo el emprendimiento como un fenómeno Multidimensional.

Las teorías siguieron surgiendo y en 1993 Van de Ven se centró en los factores sociales, económicos y estructurales como determinantes de este fenómeno ya que creía que el emprendimiento no se basaba únicamente en las características del empresario. A su vez el Emprendedor fue catalogado como una persona aventurera, guerrera, arriesgada, innovadora, ambiciosa, creativa, visionaria, líder, capaz de creer en sus ideas y embarcarse en un sueño de crear empresa. A este personaje se le han descubierto una serie de atributos que influyen

⁷⁶ Schumpeter, J.A. 1950. *Capitalism, Socialism and democracy*. 3rd. Ed. New York. Harper y Brothers

⁷⁷ UNIVERSIDAD DE CEIPA. Razones de creación de Empresa.

Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf. pág.85. Consultado: 18 de Noviembre del 2012 2:00 pm

directamente en el funcionamiento y sostenimiento de la empresa como la responsabilidad, la perseverancia, tolerancia a la incertidumbre, optimismo, buen comunicador, pro actividad, innovador, formación y conocimiento adecuados. Por su parte, Howard Stevenson agrega que el emprendedor es esa persona que cree en sus sueños, sin importar los pocos recursos que tenga a su disposición⁷⁸.

El emprendedor tuvo sus primeras teorías en Jaques Turgot en 1766 cuando reconoció sus características como la persona que emprendía una hazaña con capital propio. Por su parte, Schumpeter (1934) reconoció al emprendedor como esa persona extraordinaria que buscaba reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar la invención a través de un viejo o nuevo producto, queriendo reseñar que el innovador es capaz de formalizar nuevos hábitos de consumo, generando un proceso dinámico en los mercados y la economía capitalista. Además reconoció al empresario en los negocios como agente estimulador de la inversión y la innovación que permitían incrementar o disminuir la productividad. William J. Baumol se une al pensamiento schumpeteriano de mejoramiento o creación de una idea de negocio pero ampliando más el concepto, alegando que es posible ir un poco más allá buscando ampliar la lista de actividades hecha por el emprendedor repercutiendo en un beneficio social.

Pero la teoría schumpeteriana tuvo sus contradictores. Pensadores como Ludwin Von Mises, Friedrich Hayek e Israel Kirzner, representantes de la Escuela austriaca no están de acuerdo respecto al impacto del empresario en el mercado, la naturaleza de la persona y en la visión futura del capitalismo, como Schumpeter lo propuso. Dentro de los aportes más representativos de la Escuela austriaca está la teoría de Mises, quien define al emprendedor como un agente especulador del mercado por medio del precio, es decir que, a partir de este comportamiento la emprendedora ayuda a nivelar la oferta y la demanda; si ha especulado de forma correcta como resultado podrá obtener ganancias positivas.

Dentro de los aportes más recientes se destaca Jeffrey Simmons en 1998, que defiende la teoría que el emprendedor no nace sino que se va formando en el camino adquiriendo conocimiento para la creación de empresas y, al mismo tiempo, va adquiriendo la motivación necesaria para enfrentarse a los retos del emprendimiento⁷⁹.

Perdurabilidad Empresarial.

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados

⁷⁸ *Ibíd.*, pág. 86

⁷⁹ *Ibíd.*, pág. 87

y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social.

La perdurabilidad se puede explicar por las dimensiones de dirección y gerencia, donde en la primera, se incluyen estrategia, gobierno de empresa y en la segunda, cultura organizacional y gestión del conocimiento⁸⁰.

Empresarismo.

Lundström y Stevenson, al igual que otros autores, reconocen dos tendencias en definir el empresarismo; la primera relacionada con los principios gerenciales, concentrados en lo que el empresarismo “HACE”, que se concentra en las acciones relacionadas con su comportamiento. Las siguientes definiciones, siguen la línea de esta tendencia: Reynolds, lo define como un intento de la creación de un nuevo negocio, o iniciativa similar, como empleo propio, un nuevo negocio o expansión de un negocio existente ya sea por un individuo o un equipo de individuos.

La Comisión Europea, lo define “como un bloque mental, un proceso necesario para crear y desarrollar actividad económica, mezclando los factores de riesgo, creatividad e innovación, a través de sólidas prácticas gerenciales dentro de nuevas organizaciones o existentes”.

La otra tendencia de desarrollo investigativo, define el empresarismo en línea con el dinamismo de la economía o en términos de un impacto social; los siguientes evidencian esta tendencia: Morris -Define el empresarismo “Como una relación del empresario y su entorno, y el papel que el gobierno juega creando las estructuras políticas, legales, financieras y sociales que caracterice el tipo de sociedad y ambiente de un clima empresarial”. Nutek - Definen el empresarismo: “Como una expresión de las actividades generadas por individuos, cuando sus ideas se convierten en algo de valor. El empresarismo es algo que nace y crece dentro de un contexto social, y es una parte integral de la sociedad, al igual que negocios existentes, organizaciones, el sector público, asociaciones, escuelas, y la economía social. El empresarismo es clave tanto en el desarrollo de nuevos negocios como existentes”.

⁸⁰ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. La Perdurabilidad.

Disponible en: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a1/a192c755-6136-4bf0-a60f-b59f0c31e0c9.pdf. pág. 5 consultado el 20 de Noviembre del 2012 5:00 pm

Para Lundström & Stevenson “El empresarismo, no es lo que los empresarios hacen, es un fenómeno social, que emerge dentro del contenido amplio de una sociedad que envuelve muchos actores”. En su proceso los individuos reconocen, la importancia de ser dueño de un negocio o una alternativa viable, desarrollar ideas de negocios, aprender el proceso del empresarismo y asumir la iniciativa de desarrollar un negocio, un aspecto medular de esta definición es que el empresarismo existe, tanto en los inicios o el crecimiento de un negocio.

Dentro del empresarismo es importante reconocer el flujo de empresarios, cuya características innovadoras, capacidad de asumir riesgos, se beneficien de programas y políticas públicas que motiven la creación de empresas, integrando, la concientización por carreras dentro de una sociedad de dueños, que promueva el empleo propio, la creación de empresas, como desarrollarlas y sobrevivir, la motivación del crecimiento, pero sobretodo programas formales que desarrollen el espíritu empresarial en las comunidades⁸¹.

Factores de Sostenimiento de las Empresas.

Distintos estudios han descrito elementos y características del empresario que han logrado sostener a las pymes. Durante los últimos años autores como Peterson, Kozmetsky y Ridgeway, creyeron en la importancia de la experiencia del empresario en la administración del negocio. Por su parte, Stuart y Abetti relacionan la experiencia específica en la industria del empresario con el éxito de su empresa; estos dos autores consideran que los emprendedores en algún momento del pasado han pertenecido al equipo directivo de una empresa, adquiriendo capacidades interesantes para la creación y sostenimiento de la empresa.

De esta manera es que los autores le dan la importancia a la experiencia del emprendedor. Además de la experiencia, Bruderl, Preisendorfer y Ziegler consideran el conocimiento técnico, la educación y el talento que pueda tener cada emprendedor para lograr sostener la empresa. De otro lado, Israel Kizner piensa que el emprendedor gana por estar atento a las oportunidades, de ubicar los datos de mercado que le permiten estar un paso adelante en los negocios; mientras que Howard Stevenson y Drucker, agregan que el emprendedor, no es solo esa persona que tiene una idea de negocio y la lleva por un camino de crecimiento, es también quien aplica conceptos para mejorar lo existente como: estandarización de productos, diseño de procesos y sus herramientas, entrenamiento y pronósticos, pero claro, siempre y cuando se esté innovando en cada proceso de la empresa y no imitando el modelo que a otra empresa le dio resultado.

⁸¹ ANTONIO GAMUN. El empresarismo.

Disponible en:

http://www.antoniogamundiblog.com/index.php/index.php?option=com_content&view=article&id=1483%3Ael-empresarismo-su-magia-realidades-e-historia&Itemid=98. consultado el 20 de Noviembre del 2012 4:42 pm

Entre tanto McClellan en 1961 creía que el emprendedor tiene una visión empresarial que canaliza su conducta, orientando sus esfuerzos para hacer surgir el espíritu emprendedor interno para aprovechar el surgimiento de las ideas, para convertirlas en ideas innovadoras para el desarrollo de negocios rentables.

Otros teóricos como Humay, Timmons y Filella, consideraron de igual manera que el emprendedor debe tener un pensamiento innovador para lograr sostener la empresa. A su vez, Ibrahim y Goodwin y Chaganti parten de la importancia que tienen ciertos rasgos de la personalidad de los empresarios como: la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, el manejo del tiempo y la confianza en sí mismo, que tienden a influir en el éxito de los negocios. Frente al tema de la empresa distintos pensadores como Steiner y Solem, mencionan que la supervisión y control continuo de los procesos de manufactura, de mercado y financieros como factor importante en el sostenimiento de la empresa. Se destaca el aporte que hace Cooper, Gimeno-Gascón y Woo investigando la importancia del capital humano en el desempeño organizativo, como factor importante y activo más importante para la empresa.

Entre tanto, Ewing Kauffman Foundation, habló de la innovación en Colombia y de lo que nos está haciendo falta, argumentado que las empresas deberían establecer misiones a largo plazo identificando el propósito central y definiendo compromisos con el firme propósito que la empresa logre resultados sostenidos en innovación. Además elementos como implementar una cultura organizacional frente a la innovación y destinar recursos y capacidades son necesarios para que el emprendimiento sea una ventaja competitiva⁸².

Principales causas internas de disolución empresarial.

Dentro de la búsqueda de las principales causas de disolución que afectan a las Pymes se hace necesario identificar las que se encuentran dentro de ella, relacionadas a la gestión interna a la que muchas veces no se le da la importancia necesaria y se ve reflejado en los resultados.

Estudios realizados por COMIPYPE⁸³, han agrupado las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas:

⁸² UNIVERSIDAD DE CEIPA. Emprendimiento.

Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf consultado el 20 de Noviembre del 2012 2:00 pm

⁸³ COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. Causas Internas de Disolución

Disponible en: <http://www.congreso.gob.pe/comisiones/1998/microempresa/e-conamype.htm> consultado el 20 de Noviembre del 2012 2:00 pm

Problemas para vender. Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.

Problemas para producir y operar. Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

Problemas para controlar. Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

Problemas en la planificación. Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre inversión y similares.

Problemas en la gestión. Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante

los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio⁸⁴.

Principales causas externas de disolución empresarial.

El proceder empresarial no tiene lugar en un espacio vacío, sino que implica cierto entorno político, económico y social. Dicho entorno, conformado por las condiciones básicas político – económicas, tiene gran influencia en el éxito económico de una empresa. La hipótesis principal en la relación con la importancia de condiciones del entorno consiste en que la PYME, en relación con las grandes empresas, se ve más afectada por dichas condiciones del entorno debido a que por su diferencia de tamaño incurre en mayores costos y tiene menos posibilidades de influir en el desarrollo de las mismas.

Las causas externas se ven representadas principalmente por aspectos como la constitución de la empresa, obstáculos laborales y la dificultad para la consecución de financiamiento, las cuales se describen a continuación:

Constitución de la empresa.

La formalización de la empresa al momento de su constitución es un obstáculo tradicional y conocido en el desarrollo económico de la PYME. La formalización incluye todos los procedimientos que deberían llevarse a cabo para la constitución legal de una empresa. Para legalizar una empresa, el empresario debe cumplir con cuatro tipos de requisitos: laborales, tributarios, comerciales y requisitos para el funcionamiento. Una vez inserto dentro de este proceso de formalización, el empresario no puede faltar a ninguno de los requisitos que se le imponen.

El obstáculo que presenta la formalización, son las consecuencias que esta trae consigo, en especial las obligaciones fiscales y laborales. De ahí se puede concluir lo siguiente: el sector informal rehúye el cumplimiento del registro empresarial y los demás requisitos de legalización debido a las obligaciones (especialmente fiscales y laborales) que se adquiere en consecuencia de la formalización.

Sistema tributario.

El primero de enero de 2013 comenzó a regir la nueva reforma tributaria, Ley 1607 de diciembre de 2012. Son 198 artículos que modifican aspectos importantes del estatuto tributario, estructurados en diez capítulos. Los cuatro primeros son los principales: personas naturales (I), impuesto sobre renta para la equidad (II), impuesto sobre las ventas (IVA) e impuesto nacional al consumo (III), personas jurídicas (IV). En general, la reforma afecta negativamente a las personas

⁸⁴ PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES. Razones de Fracaso las Pymes.

Disponible en: <https://jcvalda.wordpress.com/2009/06/13/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-%C2%BFpor-que/> consultado el 19 de Noviembre del 2012 1:13 pm

naturales pertenecientes a la clase media trabajadora y beneficia las grandes empresas. El Gobierno y el Congreso legislaron en favor del capital y en detrimento del trabajo.

Los impuestos al empleo (parafiscales) se transforman, ahora, en impuestos a cargo de los trabajadores de clase media. La tarifa de impuesto a la renta de las empresas baja de 33 a 25 por ciento, pero al mismo tiempo se introduce la contribución “Cree” (Impuesto sobre la Renta para la Equidad) de 8 por ciento. Los empresarios dejarán de pagar 13,5% de su nómina, correspondientes a Sena, ICBF y salud de sus trabajadores. Los 6,7 billones de pesos que dejarán de pagar por parafiscalidad se cobrarán a las personas naturales, para las cuales aumentará la carga tributaria directa (impuesto a la renta) e indirecta (IVA). En resumen, las empresas pagarán menos parafiscalidad y las personas naturales más renta, generando una redistribución funcional -entre propietarios y asalariados- del ingreso contraria a los principios de justicia social.

La tarifa del impuesto sobre la renta aplicable a las personas jurídicas (sociedades) bajó y, en paralelo, aumentaron los bienes y servicios gravados con el impuesto a las ventas IVA. La ampliación de la base puede implicar desestímulos al consumo de bienes que afecten las ventas finales y los ingresos operacionales de las empresas.

Dificultad para la consecución de financiamiento.

Los altos costos de intermediación para acceder a recursos del Gobierno, el regular manejo contable y financiero de la pyme y la falta de información especializada por parte de los bancos, son las principales dificultades que identifica el sector para que la pequeña y mediana empresa pueda acceder a los créditos.

La Gran Encuesta Pyme de la Asociación de Instituciones Financieras (ANIF), realizada en el segundo semestre de 2011, revela que solo el 50% de las pymes en Colombia solicitan crédito y la gran mayoría de las otras no lo hacen porque “no lo necesitan”, el día a día del pequeño y mediano empresario muestra que hay claras dificultades para acceder a los préstamos.

En primer lugar hay que destacar que el Gobierno nacional a través de entidades como Bancoldex, Finagro, Findeter ofrece recursos para apalancar diferentes procesos de la pyme. Y estos programas, muchas veces son pocas las empresas que se pueden beneficiar con ellos.

Y no se benefician porque son los bancos de primer piso los que entregan los recursos y quienes cobran una tasa de intermediación entre 2,3 y hasta 4 puntos por encima de lo que ellos cobrarían con recursos propios. Entonces “el beneficio que entrega la tasa subsidiada de Bancoldex se pierde por la sobretasa comercial

que ponen los bancos”, indica el experto consultor de ACOPI ANTIOQUIA, Mauricio Mejía, quien a renglón seguido explica que un empresario inteligente frente a sus finanzas prefiere entonces prestar plata con bancos comerciales que con recursos del Gobierno.

Otra de las grandes falencias y muy recurrente, por la que el empresario pyme no accede a los recursos de los bancos, la menciona el consultor del gremio, Bernardo Aristizábal quien señala que las pymes muchas veces no tienen acceso a la banca tradicional por una mala presentación de los estados financieros, “por inflar los gastos para no utilizar las utilidades y pagar pocos impuestos”, entonces los bancos califican mal a la empresa y no prestan o prestan poco.

Pero si bien es cierto que la mipyme no ha sabido llegarle a los bancos, también es cierto que la banca no ha explorado todos los segmentos de la mipyme y no ha aprovechado los clientes que tiene en el sector. En palabras del gerente del Fondo de Garantías de Antioquia (FGA), David Bocanument, “a la banca le falta acercarse a la pyme y fortalecer la venta especializada en el sector”.

“Los empresarios no conocen los instrumentos financieros, no saben cuáles son las líneas de crédito que le conviene” expresa Bernardo Aristizábal quien agrega que lo peor de los asesores de los bancos es que no se dan a la tarea de conocer a la mipyme a la que le están ofreciendo un servicio para saber cuál es el producto que más se acomoda a sus necesidades.

Pero esa es una situación que no solo se presenta con las líneas de crédito de los bancos, sino también con las líneas de Colciencias, del Ministerio de Comercio, de la Alcaldía y hasta de los programas de las universidades que buscan el beneficio del sector productivo⁸⁵.

Asociatividad.

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”

Modalidades de asociación.

Si bien, existen diversos enfoques para la asociatividad: clústers, cadenas productivas, distrito industrial, distrito productivo, redes de valor competitivas, agrupamientos competitivos, sistemas locales productivos o sistemas complejos adaptivos, etc. éstos tienen un elemento en común, la generación de economías de escala, disminución de costos e incremento en la rentabilidad, es decir, son

⁸⁵ Revista Comunidad Económica Agosto – Octubre 2012 Colombia Págs. 7,8 y 9

ventajas económicas no atribuibles a cada empresa individual, sino que surgen a partir del conjunto del agregado productivo, fruto del constante contacto e intercambio de los agentes económicos y de las empresas.

Ahora se presentan cada una de las definiciones

Clústers: concentraciones de empresas ubicadas en una misma área geográfica, en donde sus miembros ganan competitividad compartiendo una serie de insumos, factores productivos, que son externos a la empresa e internos al sector productivo, mientras unen esfuerzos para exportar en volumen.

Al interior de estas comunidades productivas se comparte información de manera fluida, hay un nivel de intercambio de experiencias y un nivel de entendimiento que no es formal. Muchas veces se hacen acuerdos comerciales no escritos, y las empresas compran y venden sin demasiada formalidad. No necesariamente hay detrás de estas organizaciones productivas un líder; no hay un gobierno que administra. Es una experiencia.

Distritos industriales: área geográficamente limitada, pero que normalmente coincide con una municipalidad, provincia, o varias de éstas. Territorio en el que se concentran decenas, cientos o miles de empresas.

Red empresarial: Estructura productiva que no necesariamente tiene un arraigo territorial definido. Una red puede ser aterritorial, porque las empresas pueden proceder de realidades distintas y estar conectadas en forma virtual; o pueden pertenecer al mismo territorio. Corresponde a un número mucho más pequeño, de algunas unidades, máximo algunas decenas de empresas.

Cadena productiva: Es un proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientado a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

Encadenamiento horizontal: “Empresas que ocupan el mismo eslabón de la cadena, de tamaño similares y que producen un mismo tipo de bien, que busca asociarse para generar economías de escala superiores a las que pueden adquirir de manera individual en condiciones de compra de insumos, materias primas, maquinaria, o reunir capacidades de producción para pedidos de mayores volúmenes”

Encadenamiento vertical: “Empresas que ocupan diferentes eslabones de la cadena pero consecutivos, que se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no pueden obtener de forma individual. Los encadenamientos verticales se

presentan hacia atrás (Desarrollo de proveedores) y hacia adelante (desarrollo de distribuidores)”.

Es importante la cercanía física entre las empresas La cercanía física entre empresas de un mismo sector de negocios, no sólo genera confianza para conformar proyectos asociativos, sino también un dinamismo que mueve todas las instancias públicas y privadas⁸⁶.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

⁸⁶ COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Cartilla Asociatividad
Disponible en: <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286> cartilla asociatividad
Consultado el 16 de Octubre del 2013 1:07 pm

Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Ventaja competitiva.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de escala: Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten prevenir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del producto: Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los

competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

Inversiones de capital: Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Desventaja en costos independientemente de la escala: Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Acceso a los canales de distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política gubernamental: pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados⁸⁷.

⁸⁷ MIGUEL DE ARRIBA. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

Disponible en: <http://uca.migueldearriba.net/2009/11/21/el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter/> Consultado 18 de noviembre de 2012 4:42 p.m.

Planeación estratégica.

Sallenave, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

La Planeación Estratégica se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos⁸⁸.

Es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes: ¿qué se quiere lograr?, ¿en qué situación se está?, ¿qué se puede hacer qué se va a hacer?

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta "Qué hacer". Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

Etapas de la planeación estratégica.

Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una

⁸⁸ GERENCIA. Planeación Estrategia.

Disponible en: <http://www.gerencia.com/planeacion-estrategica.html> Consulta el 18 de noviembre de 2012 4:47 p.m.

cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Evaluación de Estrategias: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.

Informalidad.

La informalidad se asocia con una relación ineficiente entre el Estado y las empresas. En términos económicos, la informalidad es el resultado del análisis costo-beneficio que hacen las empresas, al comparar los beneficios resultantes de evadir los impuestos y las reglamentaciones laborales o de otra índole, con los costos derivados del incumplimiento de la ley, como son el limitado acceso al sistema financiero y a los mercados, junto con las posibles multas y la marginación de servicios gubernamentales.

Desde el punto de vista del empresario, su decisión de operar en la informalidad es considerada como la más ventajosa puesto que, según su percepción, los beneficios directos de la formalidad no son lo suficientemente altos como para superar sus costos. Así, por ejemplo, la posibilidad de una sanción es vista como un riesgo menor frente al beneficio económico de evadir las obligaciones laborales (prestaciones sociales y contribuciones sobre la nómina). Por supuesto, esta ventaja individual para el empresario tiene un enorme costo social que se materializa en la desprotección de sus trabajadores en materia pensional o de salud.

Pero la informalidad también tiene sus desventajas para el empresario que se mantiene dentro de ella: además de la posibilidad de sanciones, que pueden llegar a ser muy graves para la viabilidad de la empresa, una de las consecuencias más importantes de la informalidad es la exclusión. El sistema financiero por lo general no ve con buenos ojos las empresas informales.

Aunque las entidades especializadas en microcrédito son un poco más flexibles en esta materia, ello sólo permite el acceso a montos muy limitados de recursos financieros. Las grandes empresas compradoras también son reacias a trabajar con proveedores informales y otro tanto ocurre con muchos programas gubernamentales, a los cuales solamente pueden tener acceso las empresas formalizadas⁸⁹.

⁸⁹ GARANTÍAS DEL CAFÉ. Informalidad.

Disponible en: www.garantiasdelcafe.com/informalidad.doc consultado el 19 de Noviembre del 2012 9:23 pm

En Colombia La informalidad empresarial es muy alta. Las últimas cifras indican que, en promedio, el 60 por ciento de las pymes colombianas son informales, es decir que corresponden a empresas unipersonales, de rebusque, familiares y/o recién creadas, que no cumplen con todas las normas de registro, no aportan a la seguridad social y tampoco reconocen la totalidad de las prestaciones sociales, ya que sus empleados son los mismos socios⁹⁰.

Causales de disolución de la sociedad en el código de comercio⁹¹

Artículo 218 del Código de Comercio.

Causales de Disolución de la Sociedad. La sociedad comercial se disolverá:

Por vencimiento del término previsto para su duración en el contrato, si no fuere prorrogado válidamente antes de su expiración;

Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma o por la extinción de la cosa o cosas cuya explotación constituye su objeto;

Por reducción del número de asociados a menos del requerido en la ley para su formación o funcionamiento, o por aumento que exceda del límite máximo fijado en la misma ley;

Por la declaración de quiebra de la sociedad;

Por las causales que expresa y claramente se estipulen en el contrato;

Por decisión de los asociados, adoptada conforme a las leyes y al contrato social;

Por decisión de autoridad competente en los casos expresamente previstos en las leyes, y

Por las demás causales establecidas en las leyes, en relación con todas o algunas de las formas de sociedad que regula este Código.

Artículo 457. Causales de Disolución en la Sociedad Anónima. La sociedad anónima se disolverá:

Por las causales indicadas en el artículo 218;

Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del 50% del capital suscrito, y

Cuando el 95% o más de las acciones suscritas llegue a pertenecer a un solo accionista.”

⁹⁰ ACOPI. Boletín Informativo.

Disponible en: <http://www.acopi.org.co/files/BOLETIN.pdf> consultado el 19 de Noviembre del 2012 9:23 pm

⁹¹ SECRETARIA SENADO. Código de Comercio.

Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio_pr006.html. consultado el 19 de Noviembre del 2012 6:41 pm

1.10 MARCO CONCEPTUAL

Capacitación: es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, para desarrollar las habilidades y destrezas de quien la recibe, con el propósito de mejorar el desempeño en sus labores.

Capital de trabajo: aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar.

Capital financiero: es toda suma de dinero, que el propietario no ha consumido, sino que la destina al ahorro y toma un porcentaje para invertir.

Capital humano: Se denomina capital humano al valor económico que representa la mayor productividad de una persona. Es considerado como el mayor activo de la empresa porque es el encargado de llevar a cabo los procesos para la generación de resultados, sin este capital los demás recursos empresariales son considerados como inútiles.

Crédito bancario: es la cantidad de dinero disponible para quien lo solicita. La solicitud se hace definiendo el propósito para el cual se usara, es aconsejable solicitar un crédito destinado a inversión ya que esto generara beneficios que hará de la solicitud una decisión inteligente.

Demanda: Se entiende por Demanda a aquellas cantidades de un determinado producto, bien o servicio que una población solicita o requiera a diferentes niveles de precios.

Diversificación: es una estrategia empresarial que consiste en aumentar el número y la variedad de los servicios o productos que la empresa ofrece.

Eficacia: es la obtención de los resultados deseados.

Eficiencia: Es lograr un resultado deseado con el mínimo de los insumos.

Empirismo: es propio de la experiencia, se realizan las actividades por intuición.

Estructura organizacional: es un concepto en el que se representa la subordinación dentro de las empresas. Permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos.

Estudios de mercado: es una investigación que se desarrolla con ciertas variables relacionadas con un mercado del que por lo general se quiere formar parte activa.

Inflación: es el incremento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios en un periodo determinado.

Legislación laboral: hace referencia a las leyes que permiten controlar las actividades laborales. Se concentra principalmente en los derechos y deberes del trabajador y del empleador.

Tasas de interés: se define como el precio del dinero. Como en cualquier producto, se cumple la ley de la oferta y la demanda: mientras sea más fácil conseguir dinero (mayor oferta, mayor liquidez), la tasa de interés será más baja. Por el contrario, si no hay suficiente dinero para prestar, la tasa será más alta.

Visión empresarial: se refiere a la proyección del empresario, es una medida de los propósitos y metas que plantea, claro está definiéndolas dentro del contexto en el que se desempeña.

Impuesto: Son el dinero que una persona, una familia o una empresa deben pagar al Estado para contribuir con sus ingresos. Se dividen en varias categorías:

Impuestos directos: Los impuestos directos son aquellos que recaen directamente sobre la persona, empresa, sociedad. Entre los impuestos directos se pueden clasificar: los impuestos a la renta, al enriquecimiento, o aquellos que se cobran por trámites personales como la obtención de documentos, pagos de derechos y licencias.

Los impuestos indirectos: se le imponen a bienes y servicios y a las transacciones que se realizan con ellos; es decir, las personas, indirectamente, a través de la compra de bienes y servicios, pagan el impuesto, aun cuando el Estado no les está cobrando directamente el impuesto a éstas. El más común de este tipo de impuesto es el impuesto al valor agregado (IVA).

Impuestos al gasto: son los que, principalmente, se le imponen a las transacciones de compraventa, en el momento en que una persona o empresa compran un bien, están pagando el impuesto. Otro tipo de impuesto al gasto son los impuestos que se cobran por traer bienes desde otros países hacia el nuestro (importar). Esta clase de impuesto se llama arancel.

Impuestos al ingreso: afectan directamente a la persona o empresa que recibe dinero o un pago por una determinada actividad o trabajo y a su ingreso. En este tipo de impuestos se incluyen las contribuciones a programas de previsión social, el impuesto a la renta, el impuesto de retención en la fuente y las contribuciones al SENA y al ICBF, entre otros.

Impuestos a la propiedad: son las contribuciones sobre casas, fincas, edificios, tierras o herencias. El impuesto predial, el impuesto sobre vehículos y los impuestos a las sucesiones se incluyen entre ellos.

Impuestos regresivos: son aquellos que se cobran a todos por igual; es decir: la tarifa pagada no guarda relación con la capacidad económica de una persona, por lo tanto, una persona pobre y una persona adinerada pagarán la misma cantidad de dinero por el impuesto.

Impuestos progresivos: Tienen en cuenta la capacidad económica de una persona o empresa este tipo de impuesto busca que tanto un pobre como una persona adinerada paguen una cantidad proporcional a su ingreso.

Mercado: es el espacio en el que se reúnen los compradores y vendedores para llevar cabo sus operaciones comerciales.

Oferta: Se entiende por Oferta a las cantidades de un determinado bien, un producto o un servicio, que los productores o comercializadores están dispuestos a ofrecer a determinados precios.

Política estatal: el estado como ente regulador debe fijar políticas que le permitan intervenir, apoyando a los menos favorecidos esto es posible a través de la realización y aplicación de políticas públicas.

Producción: es la transformación de los factores de producción en bienes y servicios que se demandan para el consumo o la inversión.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

Rama industrial: El concepto de industria nace ante la necesidad para incluir las empresas que tienen alguna forma de relación cercana entre sí, hace posible deducir un conjunto de reglas generales sobre cuya base se puede predecir el comportamiento de los miembros del grupo que constituyen a la industria, y que compiten entre sí. Sirve de marco para analizar los efectos que la entrada a la industria tiene sobre el comportamiento de la empresa y sobre el precio y la producción en equilibrio.

1.11 MARCO LEGAL

Este estudio esta soportado principalmente por:

Ley No. 590 del 10 de julio de 2000, “por la cual se dictan disposiciones Para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”.

Esta ley tiene como propósito promover la creación, operación y el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas comprometiendo al estado y al sector privado para que intervengan y proporcione los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento como la adquisición de materias primas, insumos, maquinaria, la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales, y así estas empresas tengan la posibilidad de otorgar beneficios para la comunidad como la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de pequeños capitales. También busca cooperar en la asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las MIPYMES⁹².

Ley 905 del 2 de agosto de 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones⁹³.

Ley 1314 13 de julio de 2009 Por la cual se regulan los principios y Normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. Por medio de esta ley el estado tiene la potestad de intervenir en la economía, limitando la libertad de la misma, por medio de normas contables, información financiera y aseguramiento de la información, las cuales conformen un sistema que brinde información clara oportuna y comprensible, el cual permita tomar decisiones por parte del Estado y las personas que conforman la empresa las cuales permitan mejoras en la actividad que desarrolla la empresa. Esto garantiza la autenticidad e integridad de la información además que permite que se presente de manera oportuna y esté disponible lo cual facilita el control de la gestión y de la parte contable que maneja la empresa⁹⁴.

⁹² SECRETARIA SENADO. Ley 0590 2000

Consultado en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 3:32 p.m.

⁹³ SECRETARIA SENADO. Ley 0905 2004

Consultado en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 3:33 Pm

⁹⁴ SECRETARIA SENADO. ley 1314 de 2009.

Consultado en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1314_2009.html Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 3:37 Pm

Ley 1429 del 29 de diciembre de 2010 Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Esta ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, proporcionando incentivos para los empresarios en las primeras etapas de su empresa buscando que se formalicen desde el principio ya que los costos de este proceso se ven disminuidos por esta ley⁹⁵.

Ley 1370 del 30 de diciembre de 2009 Por la cual se adiciona parcialmente el estatuto tributario⁹⁶. Los principales aspectos de la mencionada ley son los siguientes: Impuesto al patrimonio; Deducción Especial por Adquisición de activos fijos; y Deudas que constituyen patrimonio propio⁹⁷.

Ley 1450 de junio 16 de 2011 Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014⁹⁸.

Resolución Número 3205 del 28 de Noviembre de 2008 Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos Regionales de MYPIMES (CRM) y se fijan directrices para su organización y funcionamiento⁹⁹.

1.12 PROCESO METODOLÓGICO.

1.12.1 Tipo de investigación.

1.12.1.1 Paradigma de la investigación. La investigación presenta un enfoque mixto, en donde se combina el enfoque cualitativo con el cuantitativo. Es necesario aclarar que el enfoque dominante para la investigación actual es el cuantitativo, debido a su carácter científico.¹⁰⁰

1.12.1.2 Nivel científico de la investigación. Esta investigación presenta un nivel científico descriptivo, en donde se mide de manera independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde luego, pueden integrar las

⁹⁵ SECRETARIA SENADO. Ley 1429 de 2010.

Consultado en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1429_2010.html Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 3:52 p.m. ley 1370 de 2009.

⁹⁶ SECRETARIA SENADO. Ley 1370

Consultado en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1370_2009.html Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 4:05 p.m.

⁹⁷ LEY 1370 de 2009.

Consultado en: http://www.ey.com/CO/es/Newsroom/Ene10_Articulo_Tax Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 4:09 p.m.

⁹⁸ SECRETARIA SENADO. MIPYMES. LEY 1450.

Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2492> Consultado el 10 de Noviembre del 2012 6:20 pm.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. Mc Graw Hill, Tercera Edición. MEXICO, 2003. p. 22

mediciones de cada una de dichas variables, para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.¹⁰¹

La investigación es de tipo investigativo aplicado, puesto que se apoya en la solución de problemas específicos con el fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Además pertenece al tipo de investigación de campo, ya que esta investigación se realiza en el lugar de los hechos, es decir, donde ocurren los fenómenos estudiados.¹⁰²

1.12.1.3 Método de la investigación. El método de la investigación es “Deductivo”, debido a 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.

1.12.1.4 Fuentes de recolección de información.

Fuente Primaria Para el desarrollo de esta investigación se utiliza fuentes primarias y parten de la recolección de información directa a través de las encuestas y entrevistas aplicadas a los principales actores económicos locales (empresarios, gremios, sector gobierno, academia), para poder determinar en conjunto los factores que inciden en la disolución empresarial de las Pymes en San Juan de Pasto.

Fuente Secundaria. Se acudirá a tesis, monografías, libros, revistas, folletos, información histórica e internet que desarrollen los temas que están alineados con la presente investigación.

Fuente Terciaria: Por último la investigación contará con información terciaria, dentro de ella se asistirá a foros, talleres, congresos, simposios y conferencias relacionadas con el sector empresarial de San Juan de Pasto.

1.13 Población y muestra

1.13.1 Población. La población de la presente investigación corresponde a las empresas legalmente constituidas en el municipio de Pasto, siendo estas PYMES del sector industrial manufacturero, registradas en la Cámara de Comercio de la capital del departamento de Nariño.

¹⁰¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. Mc Graw Hill, Segunda Edición. MEXICO, 1998. p. 61.

¹⁰² EUMED. Métodos de Investigación.

Obtenido de: <<http://www.eumed.net/libros/2007a/257/5.2.1.htm>>. [Con acceso el: 11/06/2012].

1.13.2 Muestra. La muestra se realizará mediante un método de muestreo aleatorio (probabilístico) estratificado con asignación proporcional. Para el cálculo de la muestra se toma como apoyo la cantidad de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Pasto, las cuales se sujetaran a un proceso estadístico con el fin de calcular el tamaño de la muestra, por medio del uso de la fórmula para población finita por proporción.

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

Dónde:

El tamaño de la población se hizo tomando como referencia la información disponible en el anuario estadístico de la Cámara de Comercio año 2012, el cual hace mención de un total de 28 pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector industrial manufacturo¹⁰³, de las cuales 25 empresas se clasifican como pequeñas y 3 empresas como medianas.

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (28)

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

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = Probabilidad de fracaso (0,5)

e = Grado o margen de error (5%)

Entonces:

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

$$n = 27$$

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

¹⁰³ Ver anexo 57

Cuadro 3. Número de encuestas según actividad económica.

CIIU	Actividad	Número de Empresas	%	Número de Encuestas
1011	Procesamiento Y Conservación De Carne Y Productos Cárnicos	2	7	2
1040	Elaboración De Productos Lácteos	1	4	1
1051	Elaboración De Productos De Molinería	1	4	1
1081	Elaboración De Productos De Panadería	5	18	5
1104	Elaboración De Bebidas No Alcohólicas, Producción De Aguas Minerales Y De Otras Aguas Embotelladas	2	7	2
1589	Elaboración De Otros Productos Alimenticios Ncp.	1	4	1
1610	Aserrado, Acepillado E Impregnación De La Madera	2	7	2
1741	Fábrica De Carpas	1	4	1
1811	Actividades De Impresión	1	4	1
2100	Fabricación De Productos Biológicos A Base De Materias Naturales	1	4	1
2212	Elaboración Y Venta De Periódico, Elaboración Y Venta De Revistas	1	4	1
2392	Fabricación De Productos De Arcilla Para La Construcción, Ladrillo	1	4	1
2395	Fabricación De Artículos De Hormigón, Cemento Y Yeso	1	4	1
2511	Fabricación De Productos Metálicos Para Uso Estructural	1	4	1
2529	Elaboración De Bolsas Plásticas.	1	4	1
2821	Fabricación De Maquinaria Agropecuaria Y Forestal	1	4	1
3110	Fabricación De Muebles	1	4	1
3120	Fabricación De Colchones Y Somieres	1	4	1
3311	Mantenimiento Y Reparación Equipo Médico.	1	4	1
3410	Reparación De Motores Y Otras Partes De Vehículos.	1	4	1
3699	Elaboración De Velas Y Distribuciones	1	4	1
Total		28	100	27

Fuente. Cámara de Comercio de Pasto. Cálculos éste estudio

Tratamiento de la información. Los datos obtenidos por la presente investigación serán sujetos a estudios de tipo cuantitativo y cualitativo, de tal manera que la información se procese por medio de métodos estadísticos descriptivos, que permiten el análisis del comportamiento de las variables. Dichas variables dan respuesta al problema formulado y están relacionadas con los objetivos propuestos.

Se hace uso de herramientas y software informáticos para la tabulación, organización, clasificación y evaluación de la información, para resumirlas en tablas y gráficos que permitan una mayor y mejor comprensión e interpretación, al momento de analizar los datos y dar propuestas de mejoramiento.

1.14 RECURSOS ADMINISTRATIVO

1.14.1 Cronograma de Actividades

Cuadro 4. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	feb-13	ago-13	sep-13	oct-13
Generación de Idea de Proyecto de Grado	X							
Entrega de la carta al Comité Curricular	X							
Elaboración de Anteproyecto	X	X						
Revisión de Anteproyecto por parte del Asesor			X					
Correcciones de Anteproyecto por parte del Asesor			X					
Entrega de Anteproyecto al Comité Curricular				X				
Correcciones de Anteproyecto por parte de Jurados					X			
Identificación de Instituciones a entrevistar						X		
Entrevista a instituciones							X	
Transcripción de Entrevistas							X	
Clasificación de la Información							X	
Aplicación de Encuestas							X	
Sistematización de la Información							X	X
Desarrollo de Objetivos							X	X
Entrega Final de Proyecto de Grado ante los Jurados								X

Fuente. Este estudio

1.14.2 Presupuesto

Cuadro 5. Presupuesto

PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO DE GRADO	
CONCEPTO	VALOR
Internet	60000
Fotocopias	20000
Scanner	15000
Impresiones	70000
Llamadas	20000
CD's	40000
Transporte	100000
Inscripción del Trabajo de Grado	36000
Otros	50000
TOTAL	411000

Fuente. Este estudio

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO

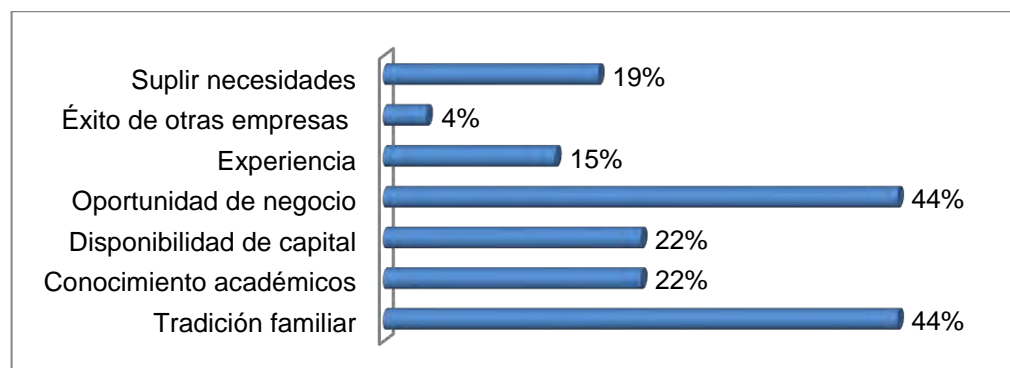
Es claro el impacto de las pequeñas y medianas empresas como creadoras primarias de empleo y producto en la ciudad, por eso la importancia de realizar un diagnóstico en compañía de los principales actores económicos locales que tienen relación directa con las empresas de este sector, tomando como referencia la aseveración de la Directora del Fondo Regional de Garantías quien afirma que: “hay falta de planeación estratégica en las Pymes que les impide evaluar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y con base en eso tratar planes de acción que les permita subsistir en un corto plazo y proyectarse en un largo plazo, no tienen planificación y esto es la base”¹⁰⁴.

Este diagnóstico del sector es vital para poder determinar su situación interna actual, para posteriormente diseñar estrategias transversales que afecten al segmento Pyme de la Industria Manufacturera de Pasto, teniendo en cuenta que es un sector heterogéneo pero con puntos comunes que sirven como base para poder trabajar en el fortalecimiento del Sector.

2.1 FACTORES QUE MOTIVARON EL INGRESO A ESTA ACTIVIDAD

El surgimiento de la idea para crear una empresa varía en función de las circunstancias de cada persona, son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio, entre los factores que les motivó a los empresarios del sector Industrial Manufacturero a ingresar a esta actividad económica, se encuentran:

Gráfica 1. Factores que motivaron el ingreso a esta actividad



Fuente: Este estudio

¹⁰⁴ Entrevista con Graciela Hidalgo, Directora Fondo Regional de Garantías, 16 de Septiembre del 2013.

Como se puede observar en la gráfica 4 una de las razones más predominantes que motivaron a los empresarios a ingresar a esta actividad económica, fue la tradición familiar con un 44%, de ahí la importancia de que la familia empresaria aborde el proceso de planeación estratégica empresa-familia como un proceso fundamental para identificar las posibilidades de continuidad de la empresa en la siguiente generación familiar, ya que una de las causas internas de disolución está relacionada a la sucesión familiar 56%¹⁰⁵ y a la vinculación familiar 37%¹⁰⁶, además 37% de los encuestados tienen empleados que poseen nexos familiares con el gerente o administrador¹⁰⁷.

Adicional a esto la directora del Fondo Regional de Garantías complementa diciendo que: “muchas empresas son de índole familiar y no se da el manejo de una empresa como tal, sino que se toma como un negocio familiar donde hay falta de organización, falta de seriedad en el manejo de los recursos a veces se le toma como la caja menor de la familia y hay diversidad de criterios donde no opera una pirámide de autoridad sino que todos tienen la razón y todos quieren tomar decisiones”¹⁰⁸.

Por otro lado se encuentra la oportunidad de negocio con un 44%, de esto Israel Kizner piensa que el emprendedor gana, por estar atento a las oportunidades de ubicar los datos del mercado que le permiten estar un paso adelante en los negocios¹⁰⁹. Continuando con la disponibilidad de capital con 22% y los conocimientos académicos con 22%. (Ver grafica 4).

Como se puede observar el 19% abrió su negocio con el fin de suplir necesidades y si se siguen creando negocios atendiendo necesidades de supervivencia, sin estudios que determinen verdaderas oportunidades de éxito lo más probable es que la tasa de mortalidad empresarial se incremente. El 15% de los empresarios ingresaron por la experiencia en la actividad económica lo que puede estar sujeto a la tradición familiar y conocimientos académicos, de esto durante los últimos años autores como Peterson, Kozmetsky y Ridgeway, han creído en la importancia de la experiencia del empresario en la administración del negocio¹¹⁰. Finalmente un porcentaje menor de empresarios ingreso a la actividad por el éxito de otras empresas 4%. (Ver grafica 1).

A continuación se muestran las causas de disolución, algunas de ellas serán analizadas más adelante. Estas causas internas de fracaso están ligadas principalmente a la gestión que sus responsables hacen ya sea de cada una de

¹⁰⁵ Ver anexo 21.

¹⁰⁶ Ver anexo 21.

¹⁰⁷ Ver anexo 31.

¹⁰⁸ Entrevista Graciela Hidalgo, Fondo Regional de Garantías 16 de Septiembre del 2013.

¹⁰⁹ UNIVERSIDAD DE CEIPA. Oportunidad de Negocio

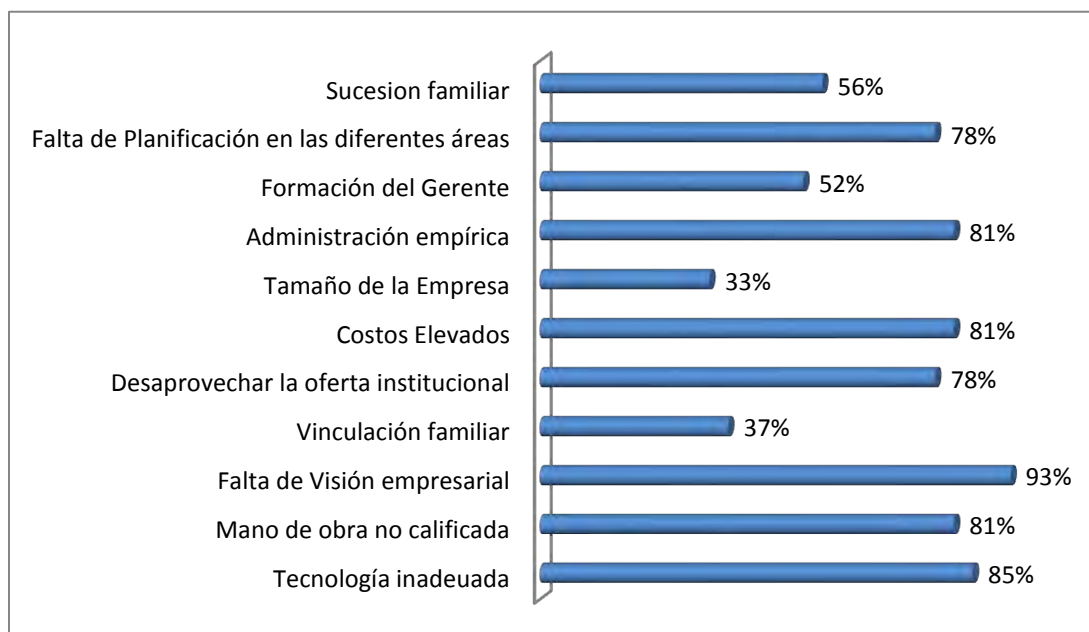
Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf consultado:20 de Noviembre del 2012 2:00 pm

¹¹⁰ UNIVERSIDAD DE CEIPA. Oportunidad de Negocio

Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf consultado:20 de Noviembre del 2012 2:00 pm

las diferentes áreas o de toda la empresa, esto se debe a que en algunas ocasiones no están preparados para manejar ciertas situaciones inmersas en la planificación de las actividades la cual se hace dándole más peso al corto que al largo plazo, además en la organización de los recursos disponibles, dirección de las personas y en el control para que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado y del contexto. Se debe tener en cuenta que la gestión realizada en las diferentes áreas es de suma importancia, porque en ellas se realizan las funciones básicas y se toman decisiones trascendentales a fin de lograr los objetivos y metas propuestos.

Gráfica 2. Causas internas de disolución



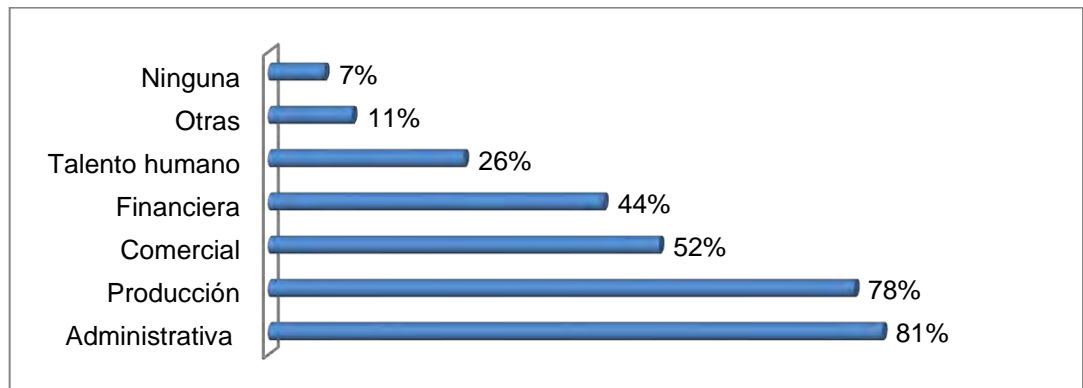
Fuente: Este estudio

2.2 ÁREAS DE LA EMPRESA

Según Henry Fayol, padre de la Teoría Clásica de la Administración, toda empresa independientemente de su tamaño, debe cumplir con seis funciones básicas a saber: Técnicas, Comerciales, Financieras, de Seguridad, Contables y Administrativas; de las cuales, la única que goza de tareas como formular el programa de acción general de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos y armonizar sus acciones, es la función administrativa, que abarca obviamente, los elementos de la Administración (Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar), que constituyen el llamado proceso administrativo y se

hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa¹¹¹.

Gráfica 3. Áreas de la empresa



Fuente: Este estudio

Se encontró que las áreas que los empresarios identifican son la administrativa con 81% y producción 78%, lo cual va ligado a la actividad que ellos realizan y por eso estas áreas representan un mayor porcentaje que los demás departamentos, como el caso del área mercadeo y ventas la cual está presente en un 52% de las empresas del sector, la financiera con un 44%, el 26% cuenta con un área de talento humano permitiendo concluir que las empresas de esta actividad económica se preocupan más por la parte dura (herramientas) de la empresa, que por la parte blanda (personas). Se debe tener en cuenta que el éxito de una empresa no depende de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las diferentes áreas funcionales.

2.2.1 Área administrativa. Una de las principales funciones de esta área es la planeación la cual supone como la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base en ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias¹¹². Esta área es la cabeza de la empresa y en las Pymes generalmente el responsable es el propietario.

¹¹¹ Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo, pág. 45

¹¹² GERENCIAR. Planeación Estratégica.

Disponible en: <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html> Consultado el 17 de Octubre del 2013 2:54 am

Ante este hecho los empresarios consideran que se debe hacer una buena planificación ya que la falta de planificación en las diferentes áreas 78%¹¹³ puede convertirse en motivo cierre para la empresa. De igual manera la directora del Fondo Regional de Garantías considera que: “hay falta de planeación estratégica en las entidades que les impide evaluar fortalezas debilidades amenazas y oportunidades y con base en eso tratar planes de acción que les permita subsistir en un corto plazo y proyectarse en un largo plazo, no tienen planificación y considera que esto es la base”¹¹⁴.

Estructura organizacional.

Es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, específica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí, la estructura organizativa de la empresa está formada por: cargos y responsabilidades, las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos, las relaciones jerárquicas y funcionales, existentes entre los distintos cargos¹¹⁵.

Se pudo determinar que el 77% de las empresas posee un organigrama de su estructura interna¹¹⁶, sin embargo una característica típica de la pequeña y mediana es que los empresarios se ven obligados a realizar funciones administrativas, financieras, comerciales y técnicas¹¹⁷. Frente a esto el Director del Departamento de Promoción y Desarrollo alude: “las diferentes áreas de la empresa se caracterizan por ser empíricas y están a cargo de una sola persona”¹¹⁸.

Ante esto el decano de Ingeniería Industrial de la Universidad Cooperativa añade: “tendemos a que la estructura organizacional de la empresa la maneje una sola persona, que se encarga de todas las áreas entonces cuando nos enfrentamos a diversas situaciones estamos propensos a la quiebra, no hay una muy buena estructura organizacional, no están definidos los roles, ni los manuales de funciones de procedimientos”¹¹⁹. Esto se pudo confirmar al encontrar que el 52% de los empleados no conocen la descripción de sus cargos y responsabilidades¹²⁰.

¹¹³ Ver Anexo 21

¹¹⁴ Entrevista Graciela Hidalgo, Directora Fondo Regional de Garantías 16 de Septiembre del 2013

¹¹⁵ MARKETING. Grupos Focales.

Disponible en: <https://groups.google.com/forum/#!topic/marketingcolombia/Wdqv5TkZlew> Consultado el 18 de Octubre del 2013 10:34 pm

¹¹⁶ Ver Anexo 14.

¹¹⁷ PYMES: VISIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL pág. 14

¹¹⁸ Entrevista Gustavo Narvárez, Decano Ingeniería Industrial, Universidad Cooperativa de Colombia 11 de Septiembre del 2013.

¹¹⁹ Entrevista Gustavo Narvárez, Decano Ingeniería Industrial, Universidad Cooperativa de Colombia 11 de Septiembre del 2013.

¹²⁰ Ver Anexo 32

Planeación.

El 96% cuentan con misión, visión y objetivos¹²¹, sin embargo un representante gremial manifiesta que: “en la mayoría de empresas no se hace un rediseño de la misión, visión y objetivos y se trabaja por años con lo mismo, por lo que no se ve más allá y se trabaja siempre así, no permitiendo tomar buenas decisiones en los imprevistos que a veces se presentan”¹²². Además un estudio sobre talento humano en las Mipymes asegura que la misión y la visión sólo sirven de adorno, ya que fueron diseñadas con el fin único de presentarlas como requisito para legalización en Cámara de Comercio y no obedeciendo a una real cultura de planeación y direccionamiento estratégico¹²³.

Es importante resaltar que el 85% de los encuestados posee metas de producción y ventas mensuales¹²⁴ y para el 83%, estas son medibles y cuantificables en pesos, unidades y porcentajes¹²⁵, el 70% lleva a cabo un plan de acción para lograr sus metas de producción y ventas¹²⁶. El 59% tiene entre sus estrategias la estrategia de fidelización de clientes¹²⁷.

En lo referente a la realización de planes de negocio, el 70% de los encuestados manifestó no haberlo realizado antes de poner en marcha su empresa¹²⁸ y cabe resaltar que este es de gran importancia ya que es el documento escrito en el cual se plasma de forma clara y concreta, los objetivos que el empresario quiere alcanzar en su empresa en el corto, mediano y largo plazos. Dicho plan permite hacer una valoración técnica, social y económica de sus distintas alternativas, y establecer las diferentes estrategias que debe implementar para el logro de sus metas¹²⁹.

En pocas palabras, el empresario debe estar consciente de que se enfrentará a muchos riesgos a lo largo del proceso, pero debe ser lo suficientemente capaz de minimizarlos en la medida de lo posible con la información que recopile antes de la puesta en marcha de la empresa. Respecto a esto el Subsecretario de Fomento señaló que: “al no tener buena información, la PYME tiene problemas para tomar decisiones, redactar planes de negocios, proyectos, solicitar financiación, y

¹²¹ Ver Anexo 10.

¹²² Conversatorio con Patricia Cuaran, representante del gremio de panadería 11 de Septiembre del 2013

¹²³ MORALES, Viviana Marcela. Prácticas de gestión de talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación en las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de pasto. San Juan de Pasto. Universidad De Nariño. 2009 pág. 106

¹²⁴ Ver Anexo 43.

¹²⁵ Ver Anexo 45.

¹²⁶ Ver Anexo 44.

¹²⁷ Ver Anexo 19

¹²⁸ Ver Anexo 9.

¹²⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Plan de Negocios

Disponible en:

http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=168&PortalId=0&TabId=515 Consultado e 16 de Octubre del 2013 11:53 pm.

conseguir socios”¹³⁰; el director del Departamento de Promoción y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio subraya que: “No se realizan estudios previos a la constitución de la empresa tales como plan de negocios, estudio de mercado, estudio de pre factibilidad y factibilidad para hacer cálculos básicos de costo y beneficio que posibiliten una permanencia en el mercado”¹³¹, esto mismo señala una líder gremial del sector alimentos: “las empresas no se crean por un estudio previo sino porque las personas ven esta como una opción para tener ingresos”¹³².

Formación del gerente.

El Gerente fija las políticas y es responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa¹³³. El gerente se convierte en la imagen de la empresa no solo en el ámbito nacional sino también en el ámbito internacional, ya que es el encargado de proveer de contactos y relaciones con empresas, proveedores y clientes con el objetivo de establecer negocios, por tanto debe ser una persona con conocimientos, habilidades y competencias que le permitan crear valor agregado a su empresa, potencializando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno.

Autores como Ibrahim y Goodwin y Chaganti ven la importancia que tienen ciertos rasgos de la personalidad de los empresarios como: la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, el manejo del tiempo y la confianza en sí mismo, que tienden a influir en el éxito de los negocios.

A continuación se presentan los factores que han permitido permanecer en el mercado a los empresarios del sector industrial, algunos de ellos serán tenido en cuenta más adelante.

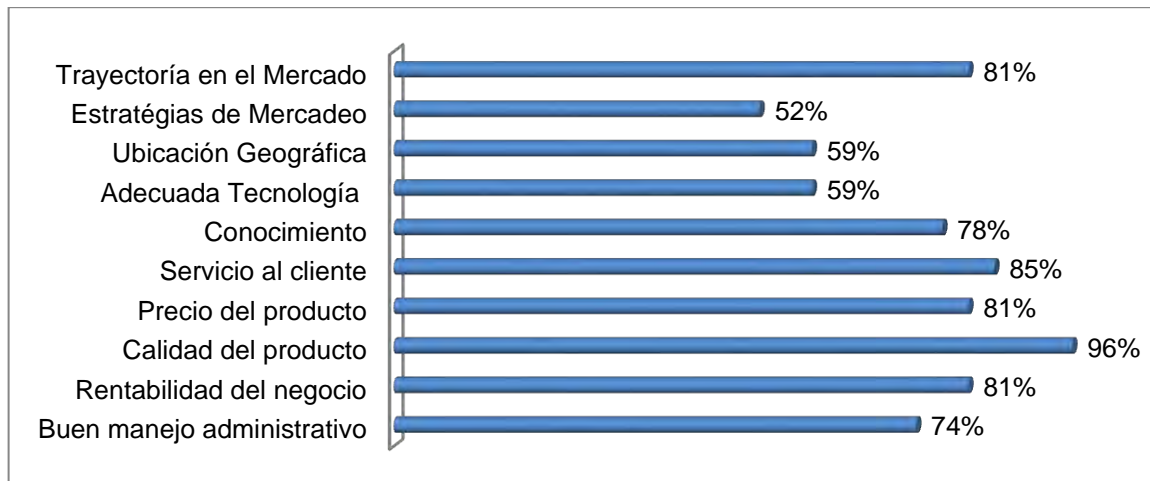
¹³⁰ Entrevista con Henry Segura, Subsecretario de Fomento 18 de Septiembre del 2013.

¹³¹ Entrevista Jaime Enrique Ortega Bastidas, Cámara de Comercio 2 de Septiembre del 2013

¹³² Conversatorio con empresarios 11 de Septiembre del 2013

¹³³ DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. Formación del Gerente. Disponible en: <http://www.nitzanonlinREe.com/pdf/JobDescription.pdf> consultado el 16 de Octubre 11:23 pm

Gráfica 4. Factores que le han permitido a la empresa permanecer en el mercado



Fuente: Este estudio

La formación del gerente es de gran importancia ya que el conocimiento es un capital valioso y un factor de gran influencia para permanecer en el mercado y poder alcanzar el éxito, autores como Bruderl, Preisendorfer y Ziegler consideran el conocimiento técnico, la educación y el talento que pueda tener cada emprendedor es de gran trascendencia para lograr sostener la empresa¹³⁴. Es por eso que 78% de los empresarios le dan gran valor al conocimiento, considerando que es uno de los factores que les ha permitido permanecer en el mercado y piensan que la formación del gerente (52%) y la Administración Empírica (81%) podrían convertirse en una causa interna de disolución¹³⁵. Adicional a esto se encontró que el 59% de los empresarios tienen estudios universitarios, el 22%, cuenta con especialización, y para el 19% restante sus estudios se componen de primaria, secundaria y técnico/tecnólogo¹³⁶. Pudiendo determinar que los empresarios cada vez le dan más peso a la formación del gerente.

Es preciso enfatizar en dos razones que a los empresarios les ha permitido permanecer en el mercado y están ligadas a la formación del empresario de lo que resulta un buen manejo administrativo que el 74% dicen tener, lo que les ha llevado según el 81% a generar rentabilidad, convirtiéndose así también en una razón para poder permanecer en el mercado (Gráfica 4).

¹³⁴ UNIVERSIDAD DE CEIPA. Razones de Sostenimiento de la Empresa.

Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf consultado el 20 de Noviembre del 2012

Hora:2:00 pm

¹³⁵ Ver Anexo 21.

¹³⁶ Ver Anexo 5.

Las carreras que predominan son Administración de empresas con un 26%, carreras afines con la administración 22%, ingeniería civil 15% y el 37% lo componen otras carreras¹³⁷. En cuanto al dominio del idioma inglés 44% de los empresarios del sector manifiestan que no saben leer, escribir, ni hablar, mientras que el 26% lo hace de manera regular, el 22% bien y solo el 7% excelente¹³⁸, lo que puede convertirse en un impedimento para la ejecución de presentes o futuras negociaciones con empresarios, clientes y proveedores del exterior.

Cabe resaltar la importancia que tiene una visión empresarial que le permita proyectarse y crecer, puesto que la mayor mortalidad se da en el tránsito de pequeña empresa a mediana empresa. Ese cierre de las empresas se da básicamente porque el empresario no está preparado para dar ese paso. Hace falta formar a los microempresarios para que tengan visión de empresarios mayores¹³⁹. Para cerrar esta idea Carlos Arturo Ramírez el profesor de Mercadeo dice: “Los empresarios de Pasto no ven más allá del momento trabajan en el corto plazo y así e su visión, si crean un nuevo producto lo hacen sin ningún tipo de asesoría ni estudio”¹⁴⁰. McClellan en 1961 creía que el emprendedor tiene una visión empresarial que canaliza su conducta, orientando sus esfuerzos para hacer surgir el espíritu emprendedor interno para aprovechar el surgimiento de las ideas, para convertirlas en ideas innovadoras para el desarrollo de negocios rentables. Es por eso que el 93% coinciden en que la Falta de Visión es un factor que incide en la disolución¹⁴¹.

Frente a este hecho un empresario de artes gráficas mencionó que: “en muchas empresas existe rechazo y temor al cambio, sobretodo de empresas que ya llevan años en el mercado, las nuevas generaciones ofrecen ideas frescas e innovadoras que en muchos casos integran reestructuración de la empresa y muchos empresarios no lo consideran necesario dicen que ellos ya no están para esas cosas, que como hacen las cosas está bien, que ha funcionado y así continuará”¹⁴².

Es un hecho que demanda atención ya que se concluye que una buena parte de las empresas encuestadas lleva un tiempo considerable en el mercado ya que el 81% considera que un factor que les ha permitido permanecer en tiempo, es la trayectoria en el mercado¹⁴³, por ende se asocia con el posicionamiento de marca que el 93% dice tener¹⁴⁴.

¹³⁷ Ver Anexo 6.

¹³⁸ Ver Anexo 8.

¹³⁹ PERIÓDICO EL PAÍS. Empresas sostenibles.

Disponible <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-crea-pocas-empresas-sostenibles> consultado el 16 de Octubre del 2013 12:06 am

¹⁴⁰ Entrevista Carlos Arturo Ramírez, Profesor Universidad de Nariño 6 de Septiembre del 2013

¹⁴¹ Ver Anexo 21

¹⁴² Conversatorio con empresario del sector artes gráficas José de los Ríos, 11 de Septiembre del 2013

¹⁴³ Ver anexo 20.

¹⁴⁴ Ver Anexo 18

Asociatividad.

La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva¹⁴⁵. De los empresarios entrevistados 59% contestaron que no estarían dispuestos a asociarse¹⁴⁶ confirmando que una característica del empresario pastuso es la poca asociación y confianza en el momento de emprender convenios, existiendo solamente las asociaciones de tipo familiar con una administración tradicional que se desenvuelve en el mercado, solamente con el conocimiento empírico del propietario, el cual se niega a compartir su conocimiento a otras personas del medio¹⁴⁷. Las razones que señalaron son falta de confianza 30%, dificultad para asociarse 11%, la Empresa ya está consolidada 7% y tan solo el 4% por falta de información¹⁴⁸.

Por otro lado el 41% de las empresas estarían dispuestas a asociarse¹⁴⁹, esto trae grandes beneficios para ellas ya que las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, entre otros. De igual modo, facilitan el surgimiento de economías de escala que permiten tener acceso a mercados globales con productos diferenciados y acceder a aquellos insumos estratégicos a los cuales no tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica¹⁵⁰. Con relación a esta afirmación el decano de Ingeniería industrial de la Universidad Cooperativa de Colombia dice que: la asociatividad logra resultados con un esquema bien estructurado hacia la gestión empresarial y hacia la gestión de las organizaciones para hacer de esas asociaciones empresas fuertes¹⁵¹.

Tecnología.

Tecnología proviene de "techne", palabra griega que significa "conocimiento útil", "aptitud organizada". La tecnología es el modo de hacer las cosas; es el conjunto

¹⁴⁵ COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Publicaciones.

Disponible en: <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286> Consultado el 17 de Octubre del 2013 11:50 am

¹⁴⁶ Ver Anexo 16

¹⁴⁷ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Revista Desarrollo y Sociedad.

Disponible en: http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Ediciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad_No._63/Informalidad_empresarial_en_Colombia_problemas_y_soluciones Consultado el 21 de Octubre del 2013 5:13 pm

¹⁴⁸ Ver Anexo 17B

¹⁴⁹ Ver Anexo 16.

¹⁵⁰ COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Publicaciones.

Disponible en: <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286> Consultado el 17 de Octubre del 2013 11:50 am

¹⁵¹ Entrevista Gustavo Narváez, Decano Ingeniera Industrial Universidad Cooperativa de Colombia 15 de Septiembre del 2013.

de procesos, fórmulas y materiales inventados por el hombre, que contribuyen a facilitar el trabajo¹⁵². En las Pymes del Sector Industrial Manufacturero se encontró que el 85% de los empresarios considera que la tecnología existente en el entorno es una oportunidad¹⁵³. Por otro lado manifiestan sentirse satisfechos con la tecnología que usan en las diferentes áreas de la empresa y el 74% la considera como una fortaleza¹⁵⁴.

Así mismo el 85% de los encuestados consideran que la tecnología inadecuada es una causa de disolución¹⁵⁵ y el 59% cree que el uso adecuado de la tecnología les ha permitido hasta el momento permanecer en el sector¹⁵⁶. Sin embargo es aconsejable que los empresarios al realizar inversión en tecnología por medio de la adquisición de equipos, maquinaria y software se informen y posterior a esto adquieran la tecnología más conveniente para ellos.

Con el transcurrir del tiempo, la necesidad de manejar la tecnología se ha hecho más apremiante, desde la unidad familiar más pequeña hasta multinacionales; todos los entes sociales necesitan de ella para su funcionamiento diario. Es por esto que es común escuchar que en las empresas se hable de forma sistemática de las TICs, que son las tecnologías de la información y la comunicación¹⁵⁷.

En una sociedad, como en la que se vive hoy, es difícil concebir que una entidad económica por más pequeña que sea pueda subsistir sin TICs, por la incidencia que ellas tienen en las empresas, sin importar su tamaño. Es por ello que entre las TIC's que más invierten las Pymes del Sector Industrial Manufacturero están internet y teléfono fijo 96% respectivamente, computador 93%, teléfono celular 89% y fax 70%. En menor proporción se encuentra la página web 23% y datafono 22%. (Ver Grafica 5). Es válido decir que la escasa utilización o el desconocimiento de las tecnologías de la información genera aislamiento, lo que a su vez cierra el paso a nuevas técnicas productivas y nuevos mercados e influye negativamente en la productividad relativa de estas empresas en relación con sus competidoras que si poseen este tipo de tecnologías. El uso de las TIC's se puede apreciar en la siguiente gráfica:

¹⁵² PYMES. Tecnología.

Disponible en: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3527/La-peque%C3%B1a-empresa-y-la-tecnolog%C3%ADa> Consultado el 17 de Octubre del 2013 12:33 pm.

¹⁵³ Ver Anexo 17.

¹⁵⁴ Ver Anexo 19

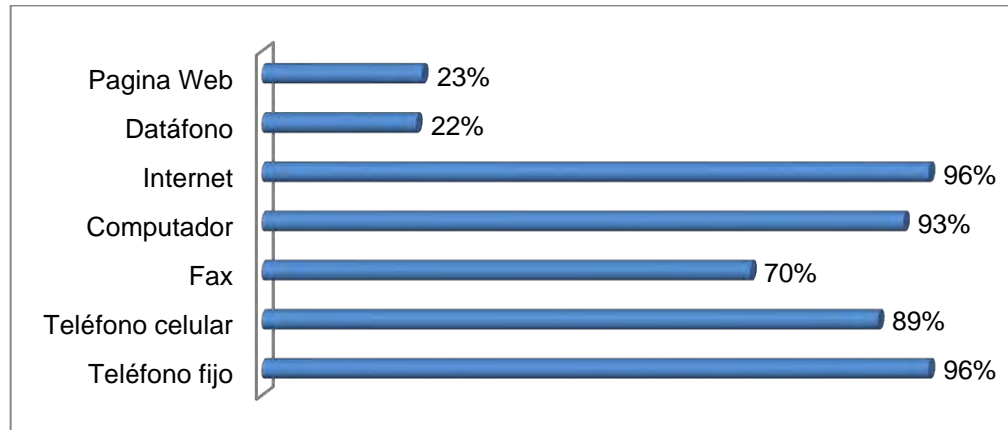
¹⁵⁵ Ver Anexo 21.

¹⁵⁶ Ver Anexo 20

¹⁵⁷ UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Tecnología.

Disponible en: http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/soc_ed.pdf Consultado el 17 de Octubre del 2013 2:55 pm

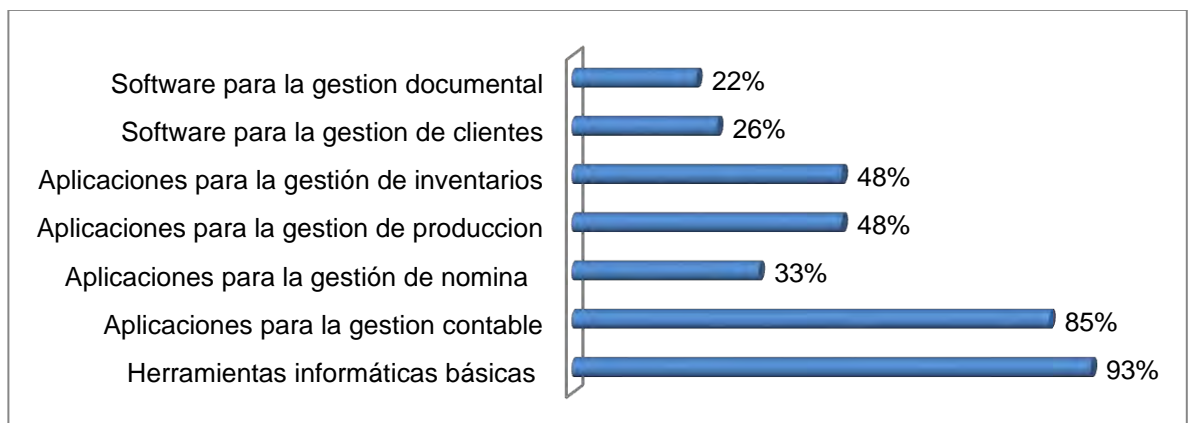
Gráfica 5. Inversión en TICs



Fuente: Este estudio

Muchos de los procesos que se llevan en la empresa consumen una gran cantidad de tiempo cabe destacar por ejemplo, las diferencias de productividad que se producen cuando se realizan de forma manual o automatizada tareas tales como la contabilidad básica, nomina, las facturas o el control de pedidos. De esto se pudo analizar que la mayoría de empresas 93% cuenta con herramientas informáticas básicas. El 85% invierte en aplicaciones para la gestión contable, aplicaciones para la gestión de inventarios y de producción 48% respectivamente. En menor proporción están los software para la gestión de clientes 26% y para la gestión documental el 22%¹⁵⁸.

Gráfica 6. Software que tiene la empresa



Fuente: Este estudio

¹⁵⁸ Ver Anexo 15

Los beneficios provistos por los diferentes software son tangibles y permiten justificar su costo en equipo y programas de computación y en personal debido a que aceleran el procesamiento de actividades empresariales y reducen costos administrativos. Es evidente que los datos almacenados en ellos puedan resultar de utilidad para los administradores en la toma de mejores decisiones.

2.2.2 Área de contabilidad y finanzas. Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables. Tiene como funciones: Financiamiento, Contraloría, Crédito y Cobranza e Impuestos¹⁵⁹.

En algunas ocasiones los empresarios no cuentan con el dinero suficiente para que la empresa marche bien, así lo afirma Omar Villarreal, Líder Regional De Emprendimiento en SENA: carecen de recursos propios para poder invertir en mano de obra más calificada, en la tecnificación de la maquinaria y herramientas¹⁶⁰. Los empresarios deben buscar y apoyarse en diferentes fuentes de financiación como lo menciona Ciro Rafael Delgado, Coordinador de la Comisión Regional de Competitividad: “no solo deben confiar en el estado también deben buscar los medios para funcionar por sí mismos y deben aprovechar las herramientas disponibles”¹⁶¹.

Con referencia a las herramientas disponibles Carlos Arturo Ramírez, profesor de la universidad de Nariño, dice lo siguiente: “se da un mal uso de las alternativas de financiación, no se hace uso del dinero disponible para financiar empresa o industria porque no presentan proyectos”¹⁶², si no buscan información su única opción es solicitar créditos bancarios, estos están disponibles, el problema radica en que no hay tasas de interés que beneficien al empresario pyme.

Así lo afirma Mario Hidalgo, secretaria de planeación de la Gobernación de Nariño: “son pocas las opciones de crédito con bajas tasas de interés”¹⁶³; el empresario debe acceder a pagar la tasa de interés que el banco tiene definida, por la necesidad de financiación y así cubrir parte diferentes obligaciones relacionadas con la empresa, del total de encuestados el 74% ha solicitado un crédito bancarios

¹⁵⁹ ÁREAS DE UNA EMPRESA. Área de Contabilidad y Finanzas.

Disponible en: <http://upointroadmon.blogspot.com/2007/06/reas-funcionales-de-la-empresa.html> Consultado: 18 de octubre de 2013 Hora: 1:50 a.m.

¹⁶⁰ Entrevista con Omar Villarreal, Líder Regional De Emprendimiento en SENA

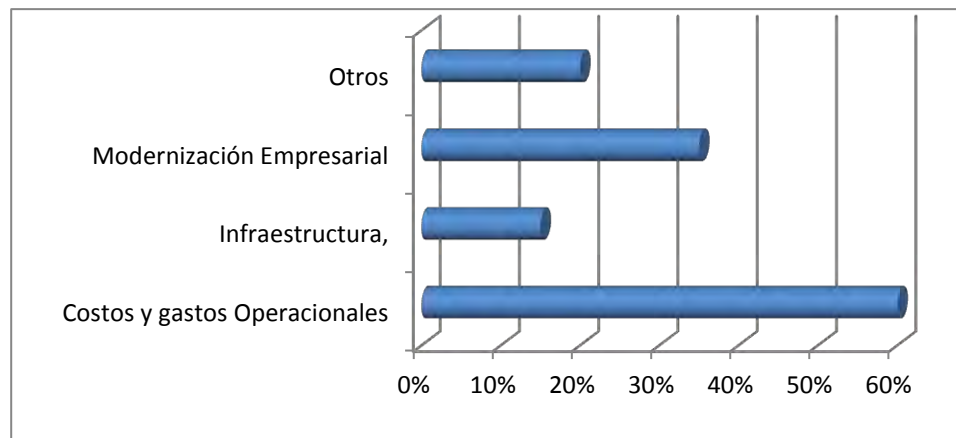
¹⁶¹ Entrevista con Ciro Rafael Delgado, Coordinador de la Comisión Regional de Competitividad, 5 de septiembre de 2013

¹⁶² Entrevista con Carlos Arturo Ramírez, profesor de la universidad de Nariño, 8 de septiembre de 2013

¹⁶³ Entrevista con Mario Hidalgo, secretaria de planeación de la Gobernación de Nariño, 3 de septiembre de 2013.

en los últimos dos años¹⁶⁴, de las empresas que han hecho la solicitud les ha sido negada al 18%, en su totalidad (100%) el motivo es falta de garantías¹⁶⁵, el 82% ha obtenido la aprobación del crédito¹⁶⁶, lo que refleja que este porcentaje de empresarios cuenta con garantías que le permiten acceder a la línea de créditos ofrecida por el sector financiero. El crédito bancario es el acto de solicitar dinero a un banco con el propósito de financiar un proyecto personal o de negocio. El monto de dinero obtenido debe pagarse a través de cuotas periódicas. Es importante tener en cuenta que la devolución del préstamo incluye no sólo el capital solicitado, sino también un cargo extra correspondiente a la tasa de interés¹⁶⁷. Los motivos por los cuales se ha solicitado el crédito, son las siguientes:

Gráfica 7. Motivos de solicitud de créditos en los últimos dos años



Fuente: Este estudio

El motivo principal por el que han solicitado créditos bancarios está relacionado con proyectos de inversión en capital de trabajo con un 60% esto quiere decir que la empresa necesita un apoyo económico externo para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo, hecho que debe cuestionarse porque la actividad normal debería ser que la empresa genere utilidades es decir que se cubran los costos y haya un excedente, otro motivo de solicitud es para Infraestructura 15% que hace referencia a las mejoras que se desea realizar en la empresa, ampliación, entre otros este factor muestra el interés del empresario por ampliar su negocio, otro ítem es la modernización empresarial con el 35% . En este punto la inversión está destinada al área de producción así como también

¹⁶⁴ Ver Anexo 48.

¹⁶⁵ Ver Anexo 49B

¹⁶⁶ Ver Anexo 49

¹⁶⁷ ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Concepto de Préstamo.

Disponible en: <http://www.creditos.com.co/que-es-prestamo-bancario.html> consultado: 18 de octubre de 2013
Hora: 2:01 a.m.

todo lo relacionado con tecnología que contribuya a la mejora de los procesos, lo cual es considerada como una excelente inversión que contribuye a la ejecución de un mejor proceso productivo y el 20% restante solicita créditos a otros destinos.

Se quiso averiguar el número de empresarios que han solicitado créditos extra bancarios o informales y las cifras son las siguientes, el 15% respondió que sí lo ha hecho, lo cual permite percibir como ese 15% está dispuesto a pagar mayores costos en cuanto al crédito se refiere con el fin de cumplir con las obligaciones empresariales tal vez ignorando el gran problema que trae consigo porque esto se verá reflejado en los costos y dependiendo del monto este hecho puede hacer que la empresa no se sostenible y que la mejor decisión sea el cierre de la misma. El 85% restante no considera este tipo de créditos como posibilidad¹⁶⁸.

El 93% de las empresas lleva un registro de las actividades de ventas, compras y contratación¹⁶⁹, todas la empresas aseguran que la información contable está a cargo de un contador público¹⁷⁰, esta situación es ventajosa ya que disponer de la información ordenada y veraz permite tomar decisiones en el momento oportuno con el respaldo de datos actualizados. El 78% realiza el análisis de la información mensualmente hecho que beneficia al empresario porque cuenta con información actualizada que le permite tomar decisiones pertinentes y disminuye el trabajo que representa la interpretación de información que se ha venido acumulando con el tiempo. Otras empresas realizan esta actividad semestral y anualmente con un 19% y un 4% respectivamente¹⁷¹, esta situación es preocupante porque la información financiera debe estar lo más actualizada posible ya que de esta forma se pueden ejecutar controles financieros de las diferentes actividades que se llevan a cabo en la empresa.

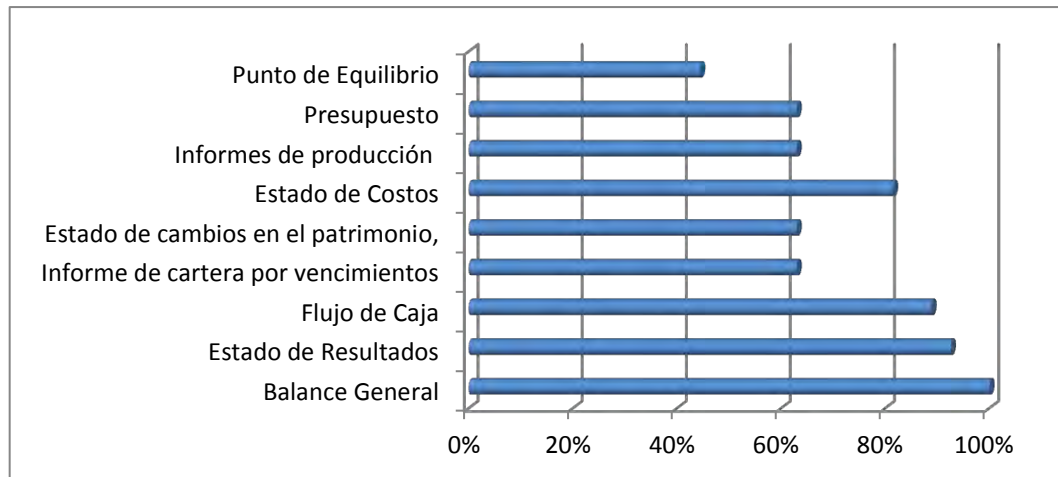
¹⁶⁸ Ver anexo 50

¹⁶⁹ Ver anexo 51

¹⁷⁰ Ver anexo 54

¹⁷¹ Ver anexo 53

Gráfica 8. Estados financieros que lleva la empresa



Fuente: Este estudio

Los estados financieros, también denominados estados contables o informes financieros, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Ésta información resulta útil para la administración, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios. Sirven para: toma de decisiones, determinar la rentabilidad y liquidez del negocio, usar como herramienta de control¹⁷².

De acuerdo con los resultados obtenidos todas las empresas (100%) cuenta con balance general aspecto muy positivo ya que en el aparece todo aquello que la empresa posee, lo que debe y lo que le deben, aspectos que debe tener muy claros porque siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo que un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito, al tener esta información clara es posible determinar si es conveniente continuar autorizando créditos porque de lo contrario si la cartera continúa creciendo sin ningún control esto puede acabar con la empresa, así lo menciona Andrés Mauricio Rojas, Director General en ACOPI Nariño: esta es una de las causas internas de cierre “cartera”¹⁷³.

En el balance general han de aparecer, básicamente, los activos, los pasivos y el patrimonio de la empresa. Los resultados permite hacer un diagnóstico, es un buen punto de partida para saber si la salud económica de la compañía está bien

¹⁷² ECONOMÍA. Estados Financieros.

Disponible en: http://es.mimi.hu/economia/estados_financieros.html Consultado 19 de octubre de 2013 Hora: 3:37p.m.

¹⁷³ Entrevista con Andrés Mauricio Rojas, Director General en ACOPI Nariño, 12 de septiembre de 2013

o si es necesario realizar una intervención, contiene información útil para tomar decisiones, de los encuestados el 93% apoyados en el balance general pueden decir que sus activos son una fortaleza (Grafica 8).

El 93% cuenta con estado de resultados, documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de la empresa durante un periodo determinado, a partir de este puede tomar decisiones en cuanto al destino que se le da a las utilidades. Para el caso de los empresarios ellos han definido que el 15% realiza inversión empresarial lo cual es benéfico para la empresa porque se está retroalimentando el proceso que desarrolla, con el propósito de generar mayores utilidades para el futuro, el 19% la distribuye entre los socios y es apenas lógico que los socios reciban el porcentaje de utilidades que les corresponde pero no es muy aconsejable que se destine el total de las utilidades a este propósito ya que es recomendable asignar cierto monto como inversión empresarial.

15% lo usa para gastos personales al igual que la distribución entre los socios no es conveniente que las utilidades se destine siempre a estas actividades porque de ser así llegara un momento en el que la empresa en lugar de generar utilidad arroje perdida y posiblemente tenga que cerrar, el 22% ahorra situación que puede ser favorable ya que de cierta forma está siendo prevenido por los diferentes inconvenientes que se puedan presentar en el futuro pero si esto no sucede y la situación financiera de la empresa marcha bien ese dinero que se está ahorrando no tendría ningún provecho es mejor considerar la posibilidad de obtener rentabilidad del mismo al invertirlo y por último el 4% no responde.

Continuando con el flujo de caja que está siendo aplicado por el 89% permite visualizar la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa que para el 78% de las empresas es considerada como una fortaleza (Gráfica 8).

El Estado de Costos Es un estado financiero de propósito especial que suministra información respecto al costo de producción de una empresa industrial. De acuerdo con su definición es un estado fundamental para este sector pero de acuerdo a las estadísticas el 81% lo aplica y por su funcionalidad debería ser una herramienta financiera del total de las empresas.

Con el 63% están las empresas que realizan el informe de cartera por vencimiento, que permite tener información actualizada de las personas que tiene deudas con la empresa y cuál es su comportamiento en cuanto al pago de estas , con el mismo porcentaje se presenta el Estado de cambio en el patrimonio que es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un ente y de cómo este varía a lo largo del ejercicio contable, permite a la empresa definir realmente el patrimonio que tiene a su disposición. Los informes de producción lo presentan el 63% de los empresarios, este informe contiene

información de los diferentes recursos empleados en el proceso productivo en un determinado periodo de tiempo permitiendo así la evaluación periódica de dicho proceso y el presupuesto consiste en el cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos que la empresa realizará durante un período, por lo general en forma anual también realizado por el 63% de empresarios y el 44% aplican el punto de equilibrio.

Tomando como referencia la información que arrojan los estados e informes mencionados anteriormente es posible para el empresario dependiendo de las herramientas que aplique, tomar decisiones en cuanto a definición de precios realizado por un 33%, definición niveles de producción 37%, endeudamiento 11%, inversión 7%, por últimos están ventas, no se toman decisiones y otro con el 4% cada uno¹⁷⁴.

2.2.3 Área de mercadeo y ventas. *“No quiero inventar nada que no pueda vender. La venta es la única prueba del éxito “. Thomas Alva Edison, inventor estadounidense.*

Como se menciona en la frase anterior el propósito principal de esta área es la venta del producto o servicio. Esta área está encargada de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo puede mencionarse: la investigación de mercados, el plan de mercadeo, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos, la publicidad y la promoción¹⁷⁵. Es importante conocer el mercado para así definir el comportamiento de la empresa, esto lo corrobora Mario Arcos, Director del programa de administración y negocios internacionales de la universidad Mariana: “los estudios de mercado son importantes porque esto determina que necesidades tiene el mercado cual es la aceptación del negocio o el producto que va a lanzar el mercante”¹⁷⁶.

Para cada área debe asignarse un profesional en la materia, de lo contrario difícilmente se obtendrán buenos resultados, es posible respaldar esta afirmación con lo mencionado por Andrés Mauricio Hurtado Benavides, decano de la facultad de Agroindustria de la universidad de Nariño: “hemos notado que los ingenieros agroindustriales tenemos debilidad en el área de mercadeo”¹⁷⁷. Ellos no pueden desarrollar una actividad para la que no están preparados.

¹⁷⁴ Ver anexo 55

¹⁷⁵ MERCADEO. Promoción y Publicidad.

Disponible en: <http://mercadeo-fusm.blogspot.com/> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 12:47 a.m.

¹⁷⁶ Entrevista con Mario Arcos, Director del programa de administración y negocios internacionales de la universidad Mariana, 13 de septiembre de 2013.

¹⁷⁷ Entrevista con Andrés Mauricio Hurtado Benavides, decano de la facultad de agroindustria de la universidad de Nariño, 9 de septiembre de 2013.

Cada mercado está conformado por muchos más grupos de clientes que los que la empresa puede normalmente servir o al menos hacerlo de una manera competitiva. Es necesario conocer el mercado para así poder tomar decisiones porque de lo contrario al pretender entrar a un mercado sin un estudio previo se corre un gran riesgo de cierre, como lo expresa Gustavo Narvárez decano de ingeniería industrial de la universidad Cooperativa: “No hay un estrategia clara de comercialización y el empresario cree que es suficiente lanzar un producto muy bonito y que las personas lo van a comprar sin reparo, sin una estrategia real y sin investigación de mercados, sin identificar las brechas con la competencia, no se hacen estudios de mercado reales para lanzar un producto sino que es la idea que se le ocurrió al empresario y con eso se va al mercado y hace solamente una revisión bibliográfica una revisión del mercado que se encuentra en internet o estudios que se han hecho a nivel nacional o regional que muchas veces no son ciertos entonces cuando lanza el producto se da cuenta que en realidad no tenía la aceptabilidad que había presupuestado”¹⁷⁸.

La tarea es segmentar el mercado, parcelarlo, dividirlo, agruparlo, en sectores homogéneos entre sí, pero heterogéneos entre ellos, de tal manera que cada grupo difiera en sus requerimientos, en sus respuestas de compras u otras características críticas, de tal manera que sea lógico disponer de esfuerzos diferenciales para alcanzarlos.

El mercado objetivo es, entonces, un conjunto de clientes bien definido cuyas necesidades la empresa planea satisfacer¹⁷⁹. Del total de encuestados 48% identifica su mercado objetivo a nivel regional, 22% a nivel local, también se ha definido a nivel nacional o no identifica el mercado al cual dirige sus productos con un 15% respectivamente¹⁸⁰. Una vez se tiene definido el mercado objetivo es posible determinar cuál es la ubicación geográfica más conveniente para la empresa teniendo en cuenta que este es un factor fundamental para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región¹⁸¹. De las encuestas aplicadas el 74% definen su ubicación geográfica como una fortaleza, ya que se encuentran ubicados en lugares estratégicos¹⁸².

¹⁷⁸ Entrevista con Gustavo Narvárez decano de ingeniería industrial de la universidad Cooperativa, 11 de septiembre de 2013.

¹⁷⁹ ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Mercado Objetivo.

Disponible en: <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/seleccin-del-mercado-objetivo.html> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 1:27 a.m.

¹⁸⁰ Ver anexo 36

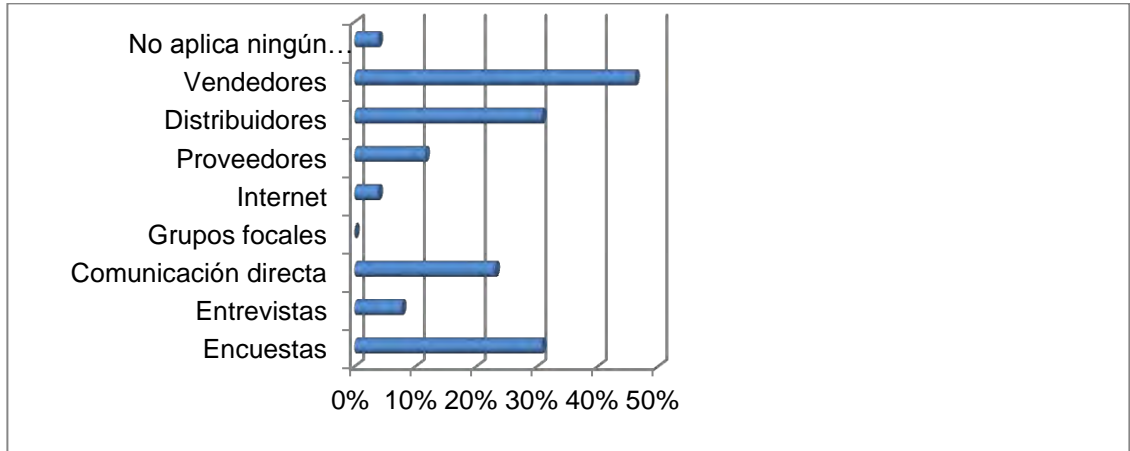
¹⁸¹ MERCADEO. Mercado Objetivo.

Disponible en: <http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html>

Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 8:35 p.m.

¹⁸² Ver Anexo 18

Gráfica 9. Medio que se utiliza para conocer necesidades y sugerencias

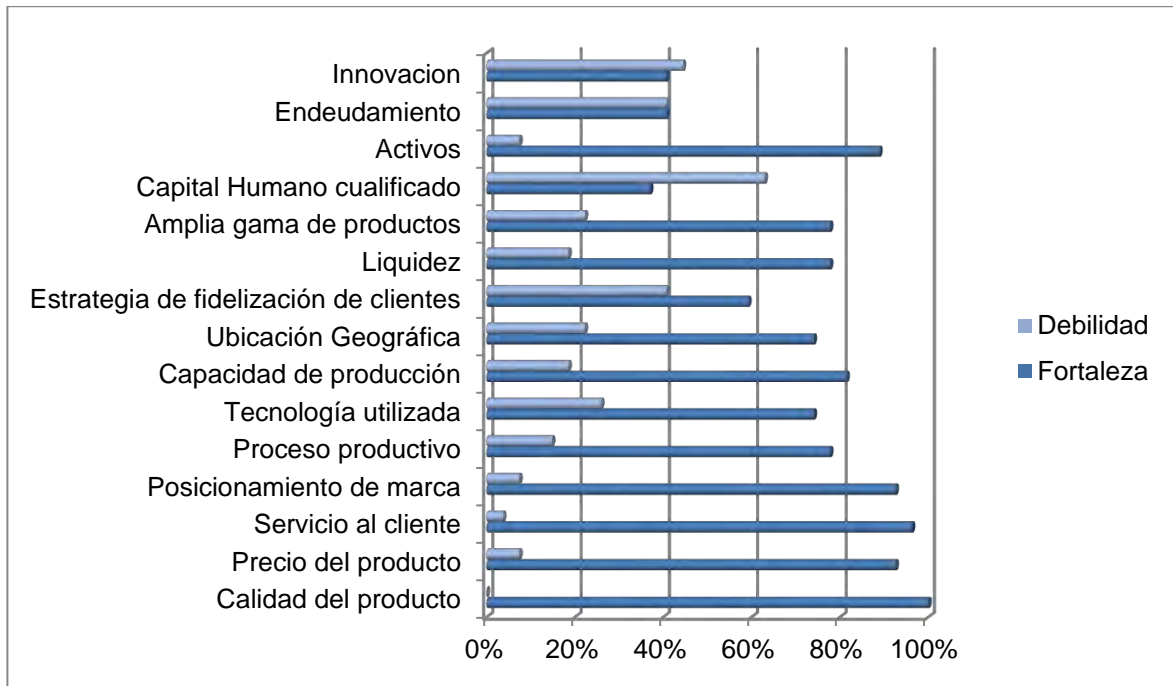


Fuente: Este estudio

Antes de vender algo a una persona, es necesario saber cuáles son sus necesidades porque de lo contrario la información disponible del mercado no es adecuada lo que impide tomar la decisión más conveniente, como lo afirma Carlos Arturo Ramírez, profesor de la universidad de Nariño: “las pymes son seguidoras del mercado de productos exitosos, no tienen una orientación del mercado o se inventan productos sin consultar el mercado”¹⁸³. Por esta razón es de gran importancia tener comunicación directa con el cliente porque el expone la mejor información y visión de los temas que le preocupan, así puede definir la amplia gama de productos con la que trabajara, como es el caso del sector estudiado para el cual, este es un factor positivo visto así por el 78% de los empresarios. (Gráfica 10). A continuación se presentan las fortalezas y debilidades que posee la empresa, algunas de ellas serán analizadas a lo largo del estudio.

¹⁸³ Entrevista con Carlos Arturo Ramírez, profesor de la universidad de Nariño, 8 de septiembre de 2013

Grafica 10. Factores empresa



Fuente: Este estudio

Como resultado de la búsqueda de información acerca de las necesidades de los clientes se abre campo a la diferenciación e innovación tanto en productos como en procesos, hecho que para el sector no es muy favorable ya que el 41% lo consideran como una debilidad debido a que no cuentan con los insumos necesarios para aplicarlo, este hecho es considerado como causa de disolución empresarial por parte de Felipe Guerrero Albornoz, Director Departamento de Comercio y Relaciones Internacionales quien menciona: “la baja diferenciación”¹⁸⁴, así también lo consideran el coordinador de la Comisión Regional de Competitividad: “en otras partes hacen cambios a la materia prima lo que permite que obtengan resultados y productos diferentes que le permite venderlos a un mayor precio”¹⁸⁵ y Carlos Arturo Ramírez, profesor de Administración de empresas de la universidad de Nariño, dice: “Falta de innovación y de creatividad, las empresas de la región son empresas seguidoras que copian a quien tienen éxito, pero cuando copian al que tiene éxito ese ya ha avanzado entonces están descoordinados en el tiempo, en las necesidades de los consumidores”¹⁸⁶.

¹⁸⁴ Entrevista Con Andrés Felipe Guerrero Albornoz, Director Departamento De Comercio Y Relaciones Internacionales, 28 De Agosto De 2013

¹⁸⁵ Entrevista con Ciro Rafael Delgado, coordinador Comisión Regional de Competitividad, 16 agosto de 2013

¹⁸⁶ Entrevista con Carlos Arturo Ramírez, profesor de Administración de empresas de la universidad de Nariño, 3 de septiembre de 2013

Hay mayor probabilidad de vender más a largo plazo si se indaga acerca de los aspectos de la transacción que más le preocupan al cliente ya sea un cliente actual o uno potencial¹⁸⁷. Adicional a la comunicación directa también pueden aplicarse otros medios como los nombrados en la encuesta, de acuerdo con los resultados la opinión de los vendedores es una fuente importante ya que el 46 % lo usan como herramienta para conocer las necesidades y sugerencias de los clientes, los empresarios también aplican encuestas y se toma en cuenta la información proporcionada por distribuidores en un 31% respectivamente, también realizan comunicación directa con los clientes y proveedores en un 23% y 12% respectivamente, aplican entrevistas en un 8%, el 4% usa internet, con este mismo porcentaje se representa a los empresarios que no aplican ningún instrumento y ninguno de los encuestados aplica la herramienta de grupos focales¹⁸⁸.

Las empresas de este sector prestan un adecuado servicio al cliente ya que el 96% lo califican como un fortaleza¹⁸⁹ esto es esencial teniendo en cuenta que actualmente en las empresas el cliente se ha convertido en el punto clave para la definición y desarrollo de estrategias de mercadeo y ventas por esta razón el servicio al cliente es fundamental para el desarrollo de productos y servicios.

En un mercado empresarial tan competitivo y dinámico como el actual, los datos e información se consideran como activos más valiosos con los que cuentan las empresas para generar conocimiento y tomar decisiones estratégicas esto es algo que el 26% de los empresarios reconoce al adquirir un software para la gestión de clientes¹⁹⁰. Mientras los negocios y las tecnologías evolucionan continuamente, las empresas acumulan gran cantidad de datos en diferentes formatos y en multitud de plataformas y aplicaciones¹⁹¹. El 11% de los empresarios del sector no tiene una base de datos de sus clientes, hecho que impide conocer e identificar las preferencias de los clientes de acuerdo a su consumo ya que al no tener la información disponible el procesamiento de la misma es lento y tedioso; para aquellos que cuentan con esta herramienta la usan para determinar niveles de producción 26%, mantener el contacto con los clientes 89%, dar a conocer campañas y crear estrategias de fidelización 30% respectivamente¹⁹². En cuanto a las estrategias de fidelización de clientes son calificadas como fortaleza por el 59% de los empresarios que contribuyeron con información para este estudio¹⁹³.

¹⁸⁷ MERCADEO. Conocer las necesidades de su potencial.

Disponible en: <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/171/C%C3%B3mo-conocer-las-necesidades-de-su-potencial-cliente> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 2:02 a.m.

¹⁸⁸ Ver anexo 35

¹⁸⁹ Ver anexo 19

¹⁹⁰ ver anexo15

¹⁹¹ MERCADEO. Bases de Datos.

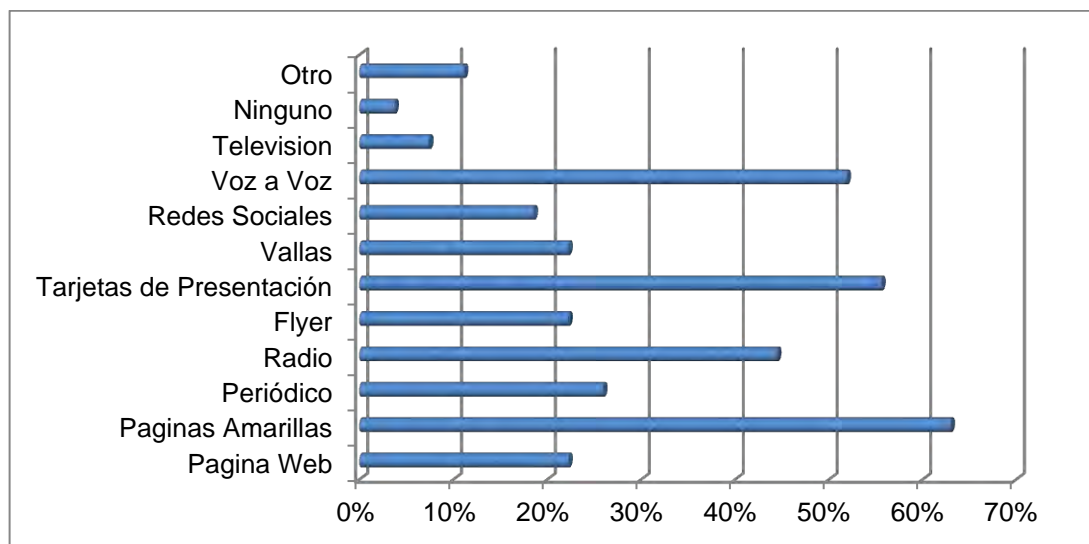
Disponible en: <http://bases-datos.schober.es/calidad/clientes.html> Consultado: 17 de octubre de 2012 Hora: 4:17p.m.

¹⁹² Ver anexo 42

¹⁹³ Ver anexo 19

La mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes. Las compañías también deben comunicarse con éstos, y lo que dicen nunca debe dejarse al azar. Para tener una buena comunicación, a menudo se aplican promociones de venta, incentivos de corto plazo con el propósito de alentar las compras o ventas de un producto o servicio¹⁹⁴. De acuerdo con los resultados se encontró que el 63% utilizan descuentos, el 30% combos, las degustación son usadas por un 19%, los productos gratis en 15% y ninguno 4%¹⁹⁵, aquellos que no se apoyan de ninguno de estos medios están dejando de lado la gran importancia de usar estrategias de fidelización tal vez ignorando que si ellos no lo hacen otra empresa si lo hará y ganara ese cliente.

Gráfica 11. Medios publicitarios



La publicidad es un proceso de comunicación masivo que busca promover la venta de un artículo, servicio es decir posicionamiento de marca hecho que se califica como una fortaleza con un 93%. El objetivo del anunciante es persuadir al receptor. Los medios publicitarios son los canales que los publicistas utilizan para lograr este proceso¹⁹⁶. Los principales medios usados por los empresarios son aquellos que implican menos costos e intervención de su parte dentro de esto se

¹⁹⁴ ESTRATEGIAS DE MERCADEO. Promoción.

Disponible en: <http://promocion-plr.blogspot.com/> Consultado: 17 octubre de 2013 Hora: 2:44p.m.

¹⁹⁵ Ver anexo 40

¹⁹⁶ ESTRATEGIAS DE MERCADEO. Necesidades de los clientes

Disponible en: <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/171/C%C3%B3mo-conocer-las-necesidades-de-su-potencial-cliente> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 2:47 p.m.

encuentran las páginas amarillas con un 63%, tarjetas de presentación con un 56%, voz a voz 52%; es notorio como aquellos medios que implican mayores costos o que involucran tecnología se presentan en menor proporción, es el caso de la radio con un 44%, el periódico con un 26%, también usan flyer y vallas las dos con el mismo porcentaje 22%, televisión es un medio que tan solo aplica el 7% y otro o ninguno con el 11% y el 4% respectivamente. En cuanto a página web es una herramienta utilizada por el 22% y redes sociales con un 19% siendo estos porcentajes relativamente bajos teniendo en cuenta que son herramientas tan prácticas por la cantidad de beneficios que ofrecen.

Tan Solo el 23% de las empresas del sector invierte en página web y del total de encuestados el 67% de las empresas recibe ordenas de compra a través de internet¹⁹⁷, de acuerdo a esta información es posible determinar que estas transacciones no solo se llevan a cabo por medio de la página web sino que también se realizan a través de redes sociales o correo electrónico, es decir hace uso del comercio electrónico el cual se define como cualquier forma de transacción comercial (no sólo comprar y vender) en la que las partes interactúan electrónicamente en lugar de por intercambio o contacto físico directo¹⁹⁸. Teniendo en cuenta que se hace uso de esta herramienta se decidió realizar una evaluación a las páginas web y redes sociales de las empresas encuestadas. En cuanto a redes sociales se tomó como referencia una de las más conocidas y usadas actualmente, FACEBOOK, para este caso la evaluación se hizo teniendo en cuenta aspectos como:

Actividad: lograr un equilibrio muy delicado entre abrumar a los suscriptores e ignorarlos, pero una actualización al día da idea de que al menos se le está al tanto de la página.

Diseño: Facebook permite jugar mucho con el diseño visual y habla bien de una página el que se le preste un poco de atención a este aspecto.

Contenido de Interés: Ya sean fotos, videos, actualizaciones, enlaces compartidos, pregunta, entre otros, tienen que ser relevantes para los suscriptores. Deben poseer al menos una de las 3 características esenciales:

Divertido, Útil o Interesante. En Facebook la atención es la moneda de cambio por excelencia así que si una página no ofrece nada a cambio del "Me Gusta" hay pocas razones para seguirla.

Beneficios: los suscriptores pueden aguantar un contenido no tan bueno si en la página se ofrecen beneficios más tangibles en la forma de promociones, descuentos, cupones, concursos o cosas similares.

¹⁹⁷ Ver Anexo 41

¹⁹⁸ COMERCIO ELECTRÓNICO. Página Web

Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/eCONTA/100.HTM> Consultado: 17 de octubre de 2013
Hora: 6:05 a.m.

Comunidad: Tener una página no significa nada más publicar información y ya. Significa recibir opiniones, comentarios, órdenes de compra (si es el caso), revisiones de los clientes y dar respuesta. Significa entablar un diálogo¹⁹⁹.

Para la evaluación de la página web la evaluación fue diferente porque la revisión tuvo énfasis en lo siguiente:

Utilidad: El contenido debe de ser útil para el usuario y relacionado con su búsqueda y temáticas del sitio.

Facilidad de navegación: No saber dónde está el usuario en cada momento y no encontrar la información rápidamente es otro aspecto que hará al navegante cansarse y abandonar el sitio.

Apariencia: es importante tener en cuenta los colores corporativos, un buen contenido puede parecer malo si la apariencia no es la adecuada.

Información actualizada, sencilla, creíble y concisa: la información deberá ser lo más sencilla y concisa posible, pero suficiente. También deberá ser creíble, de lo contrario no será si quiera tenida en cuenta por la mayoría de visitantes. Obviamente deberá estar lo más actualizada posible dado que de lo contrario el usuario concibe la información como poco útil, lo que puede generar una mala impresión de la empresa.

Facilidad para encontrar la página: es necesarios que la página web este registrada con su nombre y por lo tanto la búsqueda se reducirá a unos poco segundos.

Interactividad: El usuario ya no solo demanda información sino, además, la posibilidad de interactuar en la misma página²⁰⁰. De acuerdo a esta información se obtuvo que el 11% si hace uso adecuado de estas herramientas, mientras que el 19% presenta fallas en algunos de los criterios de evaluación y el 70% de las empresas no cuenta con página web o red social (FACEBOOK)²⁰¹.

Necesariamente la empresa debe fijar metas, para este caso la pregunta estaba enfocada en si en la empresa se fijan metas de producción y ventas a lo que respondieron que no establecen metas el 11% y el resto afirman que se fijan mensualmente el 85%, trimestral y semestral el 7% respectivamente, lo hacen

¹⁹⁹COMERCIO ELECTRÓNICO.

Disponible en: <http://internetparaprincipiantes.com/5-cosas-que-una-buena-pagina-de-facebook-debe>
Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 5:38 a.m.

²⁰⁰ Disponible en: <http://www.accionmk.com/las-10-caracteristicas-mas-importantes-que-una-pagina-web-debe-cumplir/> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 5:50 a.m.

²⁰¹ Ver Anexo 39A

cada año el 19%²⁰². Una meta es un enunciado general acerca del lugar a donde se quiere llegar; en otros términos, es el propósito acordado y presentado en forma escrita, es un resultado previsto. Las metas no son precisas puesto que enuncian las cosas en términos generales pero si deben ser medibles y cuantificables, como afirman el 83% de los encuestados²⁰³, de acuerdo con esa medición el 40% puede determinar que las ventas aumentaron, el 30% afirman que se mantienen y el 26% restante dice que disminuyeron (ver anexo p45). No nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en determinado momento²⁰⁴.

De nada sirve formular metas sino se ejecutan, para este proceso es necesario un plan de acción en el que se priorice las iniciativas más importantes para cumplir con las metas propuestas inicialmente, así piensan el 70% de los empresarios y el 30% restante no establecen un plan de acción²⁰⁵. Un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto, puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta²⁰⁶.

2.2.4 Área de producción. El área de producción tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios)²⁰⁷. El propósito de esta área es que se lleve a cabo un uso eficiente de los recursos disponibles para así generar resultados de calidad; para el caso del sector empresarial estudiado se obtiene que el 74% cuenta con adecuada tecnología, el problema radica en que ellos evalúan la tecnología a nivel individual es decir no se comparan con otras empresas lo que genera una evaluación incorrecta, porque es necesario tomar como referencia a otras empresas que se encuentran en mejores condiciones para identificar sus fortalezas y proponerlas como metas. A pesar de esto enfocan los recursos para obtener productos de calidad ya que el 78% de los encuestados lo considera como fortaleza.²⁰⁸

²⁰² Ver anexo 43

²⁰³ Ver anexo 44

²⁰⁴ PAGINAS WEB. Características de una página web

Disponible en: <http://www.accionmk.com/las-10-caracteristicas-mas-importantes-que-una-pagina-web-debe-cumplir/> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 5:50 a.m.

²⁰⁵ Ver anexo 44

²⁰⁶ EMPRESA. Importancia de las Empresas en la Economía.

Disponible en: <http://artigoo.com/la-calidad-en-una-empresa-y-su-importancia> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 5:10 p.m.

²⁰⁷ ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Definición de Plan de Acción.

Disponible: <http://definicion.de/plan-de-accion/> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 7:23 p.m.

²⁰⁸ Ver anexo 19.

Una vez se ha definido el portafolio de productos o servicios que se ofrecerá al mercado es importante la estandarización del proceso, como lo afirma Gustavo Narváez decano de ingeniería industrial de la universidad Cooperativa: “Cuando se implementan los procesos de producción no se tiene en cuenta la estandarización de los procesos y se enfrenta a un diseño que el empresario hace en un papel, se prioriza el diseño arquitectónico de la planta y no considera la estandarización de los procesos, el empresario prefiere lo más barato y rápido posible y por eso no contrata las personas idóneas y cuando compra la maquinaria, los equipos y los ubica en el diseño arquitectónico que se ha hecho, se enfrenta a cuellos de botella, se encuentra con que lo que había pensado en el papel en la realidad no es lo mismo, se incrementan los costos y los tiempos de producción y empieza a tener una rentabilidad menor en la producción”²⁰⁹, está equivocada decisión genera problemas futuros ya que al momento de adecuar los insumos de producción los espacios no son adecuados, de alguna manera es como si el proceso se aplicara al revés, lo que se traduce en recursos mal invertidos que pueden generar el cierre de la empresa.

Es de vital importancia calcular y estandarizar los procesos y recursos, como es el caso del tiempo empleado en las diferentes actividades ya que este es un recurso valioso que debe distribuirse e invertirse de la mejor manera posible, por lo tanto es importante identificar formalmente la cantidad de tiempo utilizada.

La gestión del tiempo determina los beneficios de una empresa. El tiempo es equivalente a beneficios, por lo que cada vez más las empresas apoyan sus estrategias competitivas en el factor tiempo, ya sea reduciendo tiempos en el desarrollo de productos, en producción o en la distribución de los mismos. El tiempo puede cambiar el perfil competitivo de la empresa²¹⁰. El 81% Los empresarios de las pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero de Pasto afirman conocer el tiempo que utilizan en la elaboración del producto principal y el otro 19% no tiene conocimiento del tiempo empleado²¹¹.

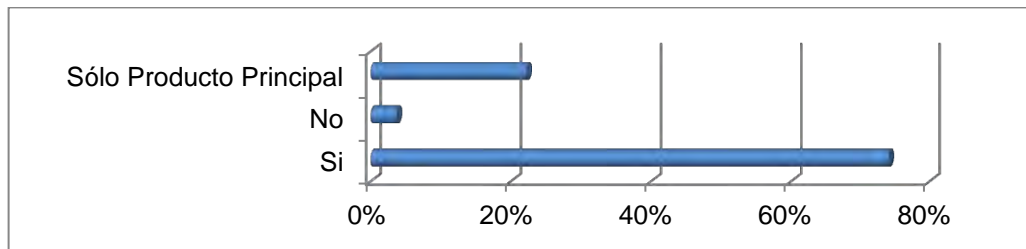
La empresa debe invertir el tiempo necesario para analizar los productos y servicios que ofrecerá y así podrá decidir si enfoca todos sus esfuerzos en un solo producto/servicio o si por el contrario trabaja con más de uno. Para este caso, las encuestas aplicadas muestran que el 22% de las empresas se dedican exclusivamente a un producto, el 74% realizan actividades secundarias directamente relacionadas con la actividad principal es decir aplican diversificación relacionada y el 4% restante realiza actividades que no tiene relación con el producto principal de la empresa. Así se muestra a continuación:

²⁰⁹ Entrevista con Gustavo Narváez decano de ingeniería industrial de la universidad Cooperativa, 11 de septiembre de 2013.

²¹⁰ PRODUCCIÓN. Reducción de los tiempos de producción. Disponible en: http://www.infomadera.net/uploads/articulos/archivo_1571_17345.pdf?PHPSESSID=7c6c7d313b7c0320287460d9f088af45 Consultado: 16 de octubre de 2013 Hora: 6:48p.m.

²¹¹ Ver Anexo 2

Gráfica 12. Relación entre la actividad secundaria y la principal



Fuente: Este estudio

En una empresa se debe planear el método de producción el cual debe ser automatizado ya que de lo contrario es una posible causa de cierre de las empresas de este sector, como lo menciona Felipe Guerrero Albornoz, Director Departamento de Comercio y Relaciones Internacionales de la Cámara de Comercio, quien menciona: “la baja estandarización” como una causa interna de cierre²¹². El planear la producción permite determinar la capacidad de producción la cual es calificada como una fortaleza por el 81% de los empresarios que aportaron información para este estudio²¹³, quienes consideran que es importante definir el nivel óptimo de producción el cual debe tomarse en cuenta para lograr eficiencia y eficacia en sus resultados, esto lo confirma Jesús Martínez, decano de la facultad de ciencias económicas administrativas y contables de la universidad de Nariño quien dice lo siguiente: “Bajos niveles de producción, no generan ganancias significativas que permitan ampliar la producción ósea acumular capital, para volver a invertir en maquinaria equipos o en nueva fuerza laboral para ser más competitivo respecto a otras empresas”²¹⁴.

Es necesario conocer qué insumos se requiere y cómo combinarlos para así lograr una producción acorde a las exigencias del mercado. El 26% de las empresas del sector utilizan la base de datos de los clientes para determinar el nivel de producción que manejan²¹⁵, adicional a esto se encuentra que el 89% lo define de acuerdo a la demanda de los clientes, el 11% restante no tiene en cuenta la demanda para determinar el nivel de producción²¹⁶.

El hecho de llevar a cabo la producción sin definir los recursos que intervendrán, responsables, metas y demás aspectos necesarios, es decir si no se aplica un plan de producción como menciona el representante gremial de artes gráficas: “no se formula un plan de producción, simplemente se trabaja para cumplir con los

²¹² Entrevista Con Andrés Felipe Guerrero Albornoz, Director Departamento De Comercio Y Relaciones Internacionales, 28 de Agosto De 2013

²¹³ Ver Anexo 19

²¹⁴ Entrevista con Jesús Martínez, decano de la facultad de ciencias económicas administrativas y contables de la universidad de Nariño, 18 de septiembre de 2013.

²¹⁵ Ver anexo 42

²¹⁶ Ver Anexo 3

pedidos, o se hacen planes muy ambiciosos y no cumplen con esas metas porque no hacen los estudios correspondientes que les permitan fijar metas reales y alcanzables”²¹⁷, esto traerá como consecuencia deficiencias graves en los procesos internos de las cuales resultan altos costos de operación, factor que es considerado causa de cierre empresarial por Jesús Martínez decano de la facultad de ciencias económicas administrativas y contables de la universidad de Nariño: “Los costos de producción en Nariño son más altos comparados con los costos en otras regiones del país, por lo tanto los precios de venta de las empresas locales son mayores que los de otras latitudes. En otras latitudes los costos de producción son más bajos por la alta tecnología y los altos niveles de productividad”²¹⁸, de acuerdo a esta información los empresarios deben elaborar y aplicar un plan de acción ya que el 74% de estos empresarios fija el precio tomando como referencia los costos de producción²¹⁹

Actualmente los empresarios del sector presentan una ventaja porque el 93% considera que el nivel de precios es una fortaleza²²⁰, que les ha permitido permanecer en el sector así lo afirma el 81% de encuestados²²¹, ya que hacen un adecuado manejo de los costos, por esta razón es un aspecto que no se debe descuidar, requiere de gran atención ya que al incrementarse los costos se generan precios no competitivos que repercuten en la pérdida de clientes lo que dificultara el sostenimiento de la empresa y posiblemente lleve al cierre de la misma porque no sería rentable el hecho de invertir en un negocio en el que se incrementa los costos fruto de una inadecuada administración. Este hecho es confirmado por los empresarios debido a que el 81% considera que los costos elevados es una posible causa de disolución²²².

2.2.5 Área de talento humano. El departamento de Talento Humano, planea, coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basado en las políticas, directrices y normas legales y de la empresa²²³. Es el área encargada de proveer a la empresa de Capital Humano Cualificado que trabajará en el logro de los objetivos de la empresa. En el diagnóstico realizado se encontró que el 63% de los empresarios consideran que el capital Humano cualificado para ellos es una debilidad y en afirmación a este hecho la Directora del Fondo Regional de Garantías menciona que: “Existe dificultad para atraer a personal bien capacitado, o para capacitar al personal

²¹⁷ Conversatorio con José De Los Ríos, representante Artes Gráficas, 20 de septiembre de 2013

²¹⁸ Entrevista con Jesús Martínez, decano de la facultad de ciencias económicas administrativas y contables de la universidad de Nariño, 18 de septiembre de 2013.

²¹⁹ Ver Anexo 38

²²⁰ ver anexo 19

²²¹ ver Anexo 20

²²² Ver Anexo 21

²²³ EMPRESA. Área de Talento Humano.

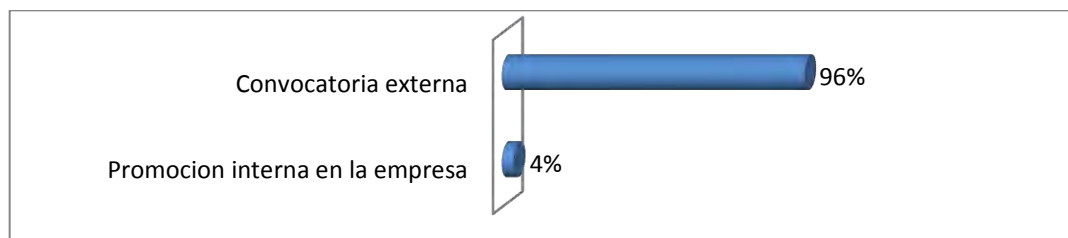
Disponible en: http://www.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano_16.html
Consultado el 17 de Octubre del 2013 7:44 pm

existente.”²²⁴, por otro lado el Decano de Ingeniería Industrial de la Universidad Cooperativa, complementa: “no se cuenta con el talento humano idóneo para eso si no que el dueño de la empresa pone al hijo a cargo de la gerencia o lo pone como jefe de producción sin tener idea ni conocimiento de que es a lo que se está enfrentando”²²⁵. Para atraer al personal idóneo se debe tener en cuenta las siguientes etapas:

Reclutamiento.

Proceso de búsqueda de candidatos capacitados para llenar vacantes de un empleo y se puede hacer por medio de fuentes internas y externas, este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben solicitudes²²⁶. Esta es una actividad crucial ya que se encarga de propiciar una fuerza de trabajo adecuada a la organización, es por eso que se deben emplear métodos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer candidatos idóneos. A continuación se muestra que en el momento de reclutar personal, las empresas en su gran mayoría lo hacen por convocatoria externa 96% y solo el 4% hace uso de la promoción interna.

Gráfica 13. Método para reclutar personal



Fuente: Este estudio

Al indagar sobre el método más común para dar a conocer las vacantes se encontró que un alto porcentaje 52% acude a sus familiares y amigos, y como resultado el 37% de los empresarios tienen familiares vinculados a su empresa²²⁷. Esto puede ser una de las causas por las cuales los empresarios creen que no cuentan con el personal idóneo para el desempeño de las actividades ya que en repetidas ocasiones se contrata a los “recomendados” pasando por alto los pasos en la selección del personal que son la recepción preliminar de solicitudes pruebas

²²⁴ Entrevista Graciela Hidalgo, Fondo Regional de Garantías, 13 de Septiembre del 2013

²²⁵ Entrevista Gustavo Narváez, Decano Ingeniería Industrial, Universidad Cooperativa de Colombia 11 de Septiembre del 2013.

²²⁶ ÁREA DE TALENTO HUMANO. Reclutamiento.

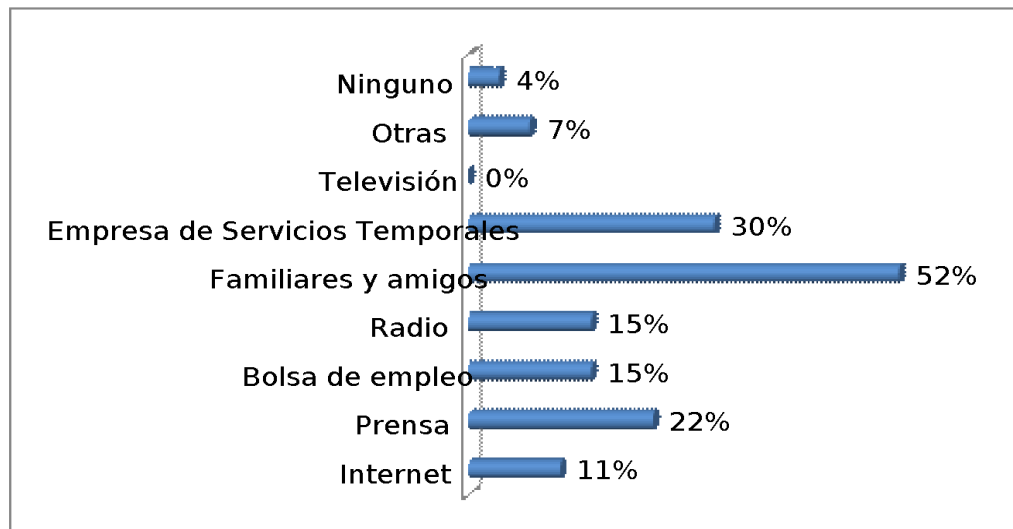
Disponible en: <http://reclutamientodepersonal.bligoo.pe/introduccion-sobre-el-reclutamiento-de-personal>
Consultado el 17 de Octubre del 2013 8:11 pm

²²⁷ Ver anexo 30

de idoneidad, entrevista de selección, verificación de datos y referencias, así como examen médico entrevista con el supervisor descripción realista del puesto y por último la decisión de contratar.

Adicionalmente el 30% acude a empresas de servicios temporales, el 22% hace uso de la prensa, el 15% hacen uso de la radio y bolsa de empleo respectivamente, una menor proporción 11% usan internet, el 7% usan otros medios como letreros y el 4% no usan ningún medio. En el uso de estos medios es importante identificar las necesidades de personal de la empresa y también las características de la persona que lo desempeñe para hacer el diseño de un formato de solicitud de empleo adecuado a las necesidades específicas de la organización.

Gráfica 14. Medio que se utiliza para dar a conocer las vacantes



Fuente: Este estudio

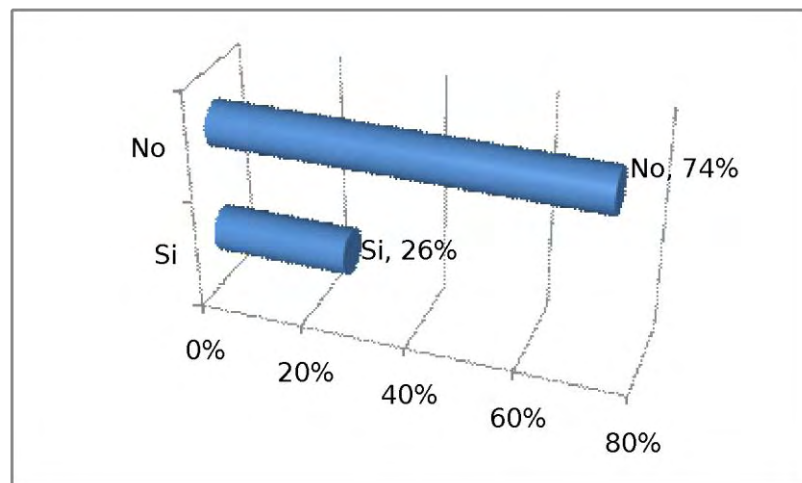
Selección.

consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, el proceso de selección de personal consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante²²⁸. La función del administrador del recurso humano consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades

²²⁸ ÁREA DE TALENTO HUMANO. Psicología del Personal.
Disponible: http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html Consultado el 17 de 8:29 pm.

específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización, igualmente tiene que precisar el nivel de conocimientos (formación y experiencia, es decir el Saber) y las destrezas (el Saber Hacer), además de los valores o principios que deben caracterizar a los aspirantes. Según los encuestados solo el 26% cuentan con un profesional encargado de la selección de personal, esto puede implicar que no se vincule al personal cualificado para que labore en la empresa.

Gráfica 15. Profesional encargado de selección del personal



Fuente: Este estudio

Descripción de Cargos.

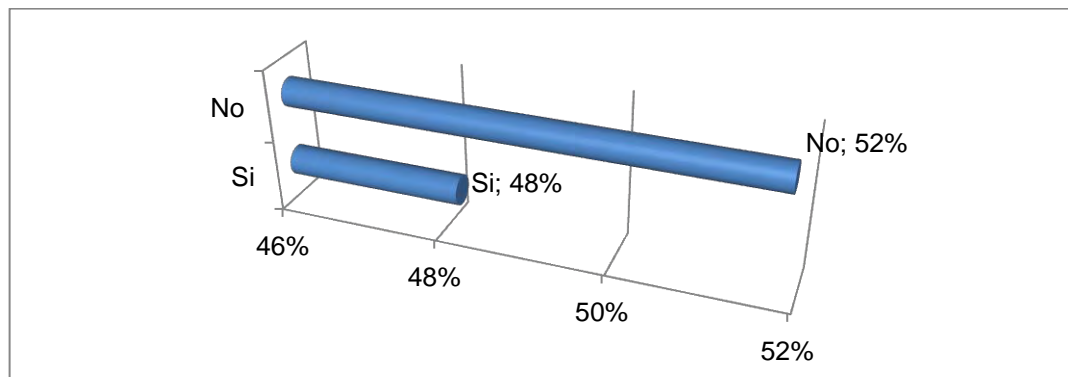
La descripción y análisis de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, ya que es necesario para el proceso de selección de nuevo personal, para la programación de planes de capacitación, para determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones²²⁹. Para conocer si se realiza descripción de cargos se preguntó a los empresarios si los empleados conocen la descripción del cargo a esto el 52% respondió que no da a conocer a sus trabajadores la descripción del cargo. Cabe resaltar que es importante definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Debe considerarse como fundamental y básico para la empresa aunque como se observa más de la mitad de las empresas encuestadas lo consideran un procedimiento no importante, por ello no realizan la descripción

²²⁹FOGAFIN. Manual de Funciones.

Disponible en: <https://www.fogafin.gov.co/Web/Formularios/Public/Contenido-314-566/ManualFunciones>
Consultado el 18 de Octubre del 2013 2:56 am

del cargo, o si la realizan no la dan a conocer a sus empleados para que tengan claridad en las tareas que van a desempeñar. Los empleados no tiene claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización e, incluso, al deseo de abandonar ésta.

Gráfica 16. Conocen los trabajadores la descripción sus funciones y responsabilidades



Fuente: Este estudio

Evaluación de Desempeño.

Es el proceso de seguimiento a las actividades que realizan los empleados, con el fin de verificar que se cumplen los estándares de calidad establecidos por la empresa y exigidos por los clientes. Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas²³⁰.

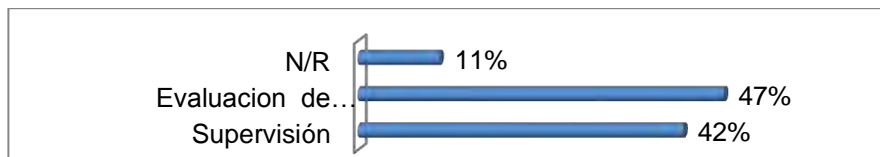
Referente a este aspecto el 70% de los encuestados manifiesta evaluar el desempeño de sus trabajadores, esto muestra que hay un interés por parte de los empresarios en verificar que se están haciendo las cosas en el tiempo solicitado, que se están haciendo bien y con un adecuado uso de los recursos asignados. Por otro lado la evaluación de desempeño le permite al empresario identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados, que apunten a temas específicos.

²³⁰ ÁREA DE TALENTO HUMANO. Evaluación de Desempeño.

Disponible en: <http://www.seminarium.com/co/noticias/evaluacion-del-desempeno-laboral-su-importancia-en-las-empresas/> Consultado el 18 de Octubre del 2013 2:56 am

Entre los medios para evaluar el desempeño los empresarios señalaron que utilizan evaluación de resultados 47% y supervisión 42%, el 11% no tiene conocimiento del medio que se usa²³¹. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Gráfica 17. Medio de evaluación de desempeño

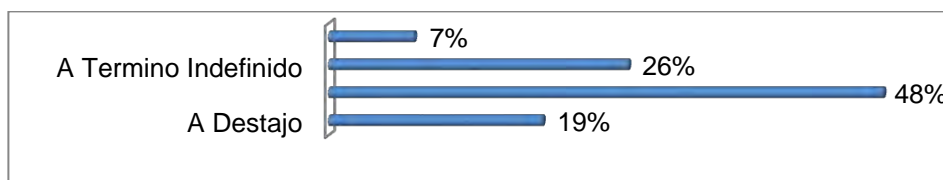


Fuente: Este estudio

Remuneración.

La remuneración es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo. Los empresarios afirman que un 48% del total de sus empleados están vinculados mediante un contrato a término fijo y esto es positivo desde el punto en que la empresa tiene la opción de renovar el contrato o de no hacerlo. Si al finalizar un contrato de término fijo, la empresa decide no renovarlo por considerar que el empleado no cumple con sus expectativas o porque la empresa tiene dificultades económicas, todo lo que debe hacer es avisar al trabajador con una anticipación de 30 días su decisión de no renovar el contrato de trabajo.

Gráfica 18. Tipo de contrato



Fuente: Este estudio

El contrato a término indefinido, respecto al contrato a término fijo, tiene la desventaja que la empresa no puede despedirlo en el momento en que por alguna razón considere que un determinado empleado no le es conveniente o ya no es necesario. Por otro lado se tiene que el 22% tienen contrato a término indefinido y a diferencia del contrato a término fijo la empresa no puede despedir al empleado a no ser que existan unas justas causas para hacerlo. Este tipo de contrato puede

²³¹ Ver Anexo 33A

que no sea una decisión no muy acertada, puesto que en un futuro imposibilita la opción de prescindir de un empleado que ya no es necesario, o que no ha presentado un rendimiento acorde a las necesidades y expectativas de la empresa.

El 19% de los empleados de las Pymes de este sector gozan de un contrato de trabajo por destajo, en donde pactan pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo que se supone, mejora la productividad del trabajador, y a la vez, la empresa racionaliza los costos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente, esto se ve principalmente en empresas de maderas y panadería.

Debido a que para algunas empresas el contrato laboral resulta muy gravoso por las obligaciones legales que se adquieren, como son las prestaciones sociales y los aportes parafiscales, el 7% de las empresas optan vincular el personal mediante contrato de servicios, ya que este no implica nada más que el valor y las condiciones que se pacten, el cual está regulado por el código civil.

También es importante mencionar que el 22% de los encuestados manifiesta realizar actividades de salud ocupacional²³², esto quiere decir que tan solo ese porcentaje se interesa en planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene industrial y seguridad industrial, las cuales son prácticas tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones. Esto es de gran importancia para la empresa ya que permite el control de riesgos que atentan contra la salud de los trabajadores, tales como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que incidirían negativamente en su productividad.

Además de esto el 19% realizan planes y programas de motivación, se puede notar que es un aspecto que está siendo descuidado cuando es uno de los factores internos que requiere una mayor atención ya que un personal motivado estará dispuesto a colaborar de la mejor manera posible, se sentirá a gusto en su trabajo, producirá más y con mejor calidad, mejorara las relaciones que tiene con sus colegas permitiendo un mejor ambiente laboral.

Capacitación.

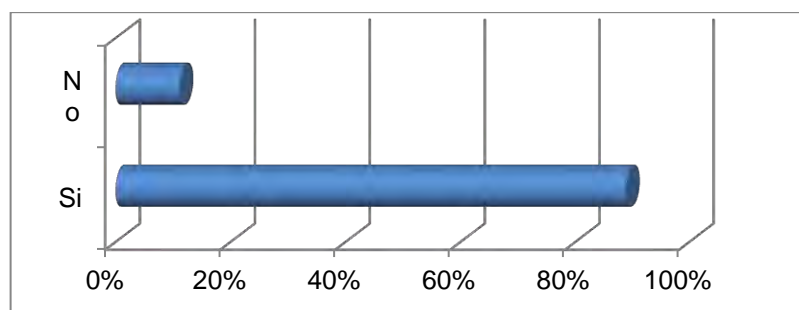
La capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo, una de las razones por la cual las empresas se preocupan por capacitar a sus trabajadores es la obsolescencia, por eso procuran actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. La capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo

²³² Ver Anexo 47

personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

El sector estudiado en un 70% planifican las actividades de formación y capacitación para sus empleados²³³, esto podría conducir a la empresa a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, crea mejor imagen, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, así como contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Gráfica 19. Interés en recibir capacitación

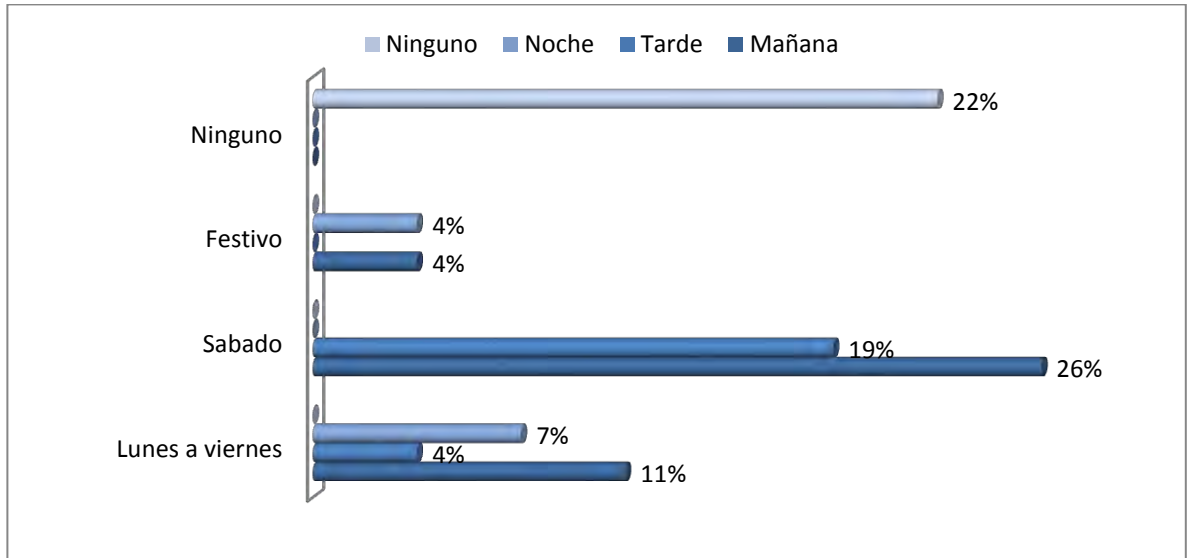


Fuente: Este estudio

Adicional a ello el 89% de los encuestados manifestó estar interesado en capacitarse, el 22% de Lunes a Viernes en la mañana el 11%, en la tarde el 4% y en la noche el 7%. Así mismo el 44% de los empresarios estaría dispuesto a capacitarse, de ellos 26% en la mañana y 19% en horario de la tarde, como se muestra a continuación:

²³³Ver Anexo 30

Gráfica 20. Horario de capacitación



Fuente: Este estudio

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO

Al definir el entorno nos referimos a todo aquello que envuelve a algo o alguien, para este caso nos referimos a todo aquello que rodea a las pymes del sector industrial manufacturero de Pasto. El entorno empresarial, por su parte, señala al marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa. Debe entenderse como el conjunto de factores externos a la empresa pero, al mismo tiempo, directamente relacionados con ella y muy cercanos al desarrollo de su actividad económica, en un contexto territorial determinado. Un entorno apropiado para la competitividad se caracteriza por proveer infraestructuras básicas; buena formación de recursos humanos, instituciones fuertes y procesos innovadores efectivos. Estos factores facilitan el trabajo articulado de los actores que intervienen en el entorno empresarial: los proveedores, los competidores y los clientes²³⁴. A continuación se hace una definición de los entornos: económico, social, político, tecnológico, competitivo y geográfico.

3.1 OFERTA INSTITUCIONAL

Las instituciones del sector público que se han identificado contribuyen al desarrollo empresarial mediante proyectos, la gran mayoría relacionados a la estructuración y ofrecimiento de un esquema integral de asesoría, acompañamiento, financiación, formación y actualización que incluye aspectos de las diferentes áreas, administrativa, talento humano, mercadeo y ventas y producción que les facilite a las empresas asegurar su permanencia en un mercado cada vez más competido. Además de la formación y asesoría presencial las instituciones se apoyan en herramientas virtuales ya que uno de los elementos de innovación que le facilita a las empresas adquirir nuevos conocimientos y reforzar los ya existentes a través del Campus Virtual, que algunas de las instituciones ofrecen y que le permite al empresario mantenerse actualizado en temas de su interés, haciendo uso de la tecnología y optimizando el manejo del tiempo.

Los empresarios reconocen la importancia que tiene la Oferta institucional para sus empresas mediante los diferentes ejes como son asesoría y acompañamiento, formación empresarial, formación académica, investigación y financiamiento. Es por eso que 67% de los encuestados reconocen este factor como una oportunidad²³⁵ que contribuye a su competitividad y por eso el 78% coinciden en

²³⁴ PERIÓDICO EL COLOMBIANO. Entorno Empresarial.

Disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_entorno_empresarial__clave_en_la_competitividad/el_entorno_empresarial__clave_en_la_competitividad.asp Consultado: 21 de octubre de 2013

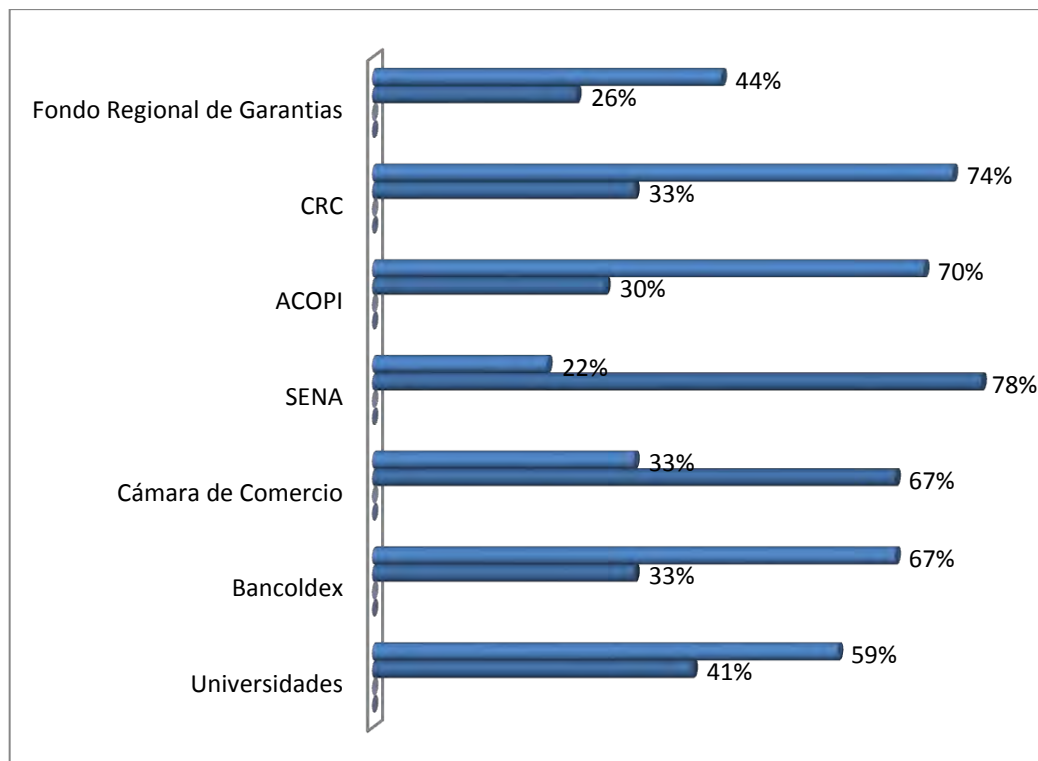
Hora: 11:21 p.m.

²³⁵ Ver Anexo 17

que una de las causas internas de disolución radica en el desaprovechamiento que se hace de la oferta institucional²³⁶.

Pese a ello se obtuvo que solo el 56% se ha beneficiado de la oferta²³⁷ y se debe considerar que no la aprovechan en su totalidad ya que de las instituciones que aportan al fortalecimiento del sector Industrial Manufacturero los empresarios solo se concentran en unas cuantas como son SENA 78% básicamente por los aprendices que van a las empresas a realizar sus prácticas, y el 67% conoce a Cámara de Comercio esencialmente por la renovación del registro Mercantil. Gran parte de ellos desconoce la oferta que hacen instituciones como universidades 59%, Bancoldex 67%, ACOPI 70%, Comisión Regional de Competitividad 74%, Fondo Regional de Garantías 44% y que más adelante se ampliará sobre la oferta que ellos realizan para el sector empresarial. En esta grafica se presentan las instituciones que los empresarios conocen:

Gráfica 21. Oferta Institucional que conoce



Fuente: Este estudio

²³⁶ Ver Anexo 21

²³⁷ Anexo 23

3.2 ENTORNOS

3.2.1 Entorno económico. Este entorno integra todas aquellas variables económicas cuyo comportamiento afecta directamente la competitividad de las empresas, se incluyen variables tales como disponibilidad de crédito, nivel de tasas de interés, acceso a créditos, reforma tributaria, agobio tributario, las cuales se explicaran a continuación conforme tenga relación con las pymes del sector industrial manufacturero. La apreciación de este entorno no es sencilla, dado que existen multitud de variables que se relacionan entre sí, dichas variables son inconstantes, y sus cambios provocan reacciones en cadena que no pueden estudiarse de forma aislada²³⁸.

Disponibilidad de crédito:

Del total de empresarios encuestado el 67% de ellos considera que las escasas fuentes de financiación son una causa de disolución, como lo menciona Álvaro Guerrero, director comercial de CONTACTAR: “Ofrecemos crédito para activo fijo, capital de trabajo y consumo para empresario, apoyando a aquellos que no pueden acceder a la banca formal por la falta de formalismo, no pedimos garantías, los requisitos son mínimos” pero aclara que “tenemos una especialidad en el crédito agropecuario”²³⁹.

Esta afirmación corrobora lo que dicen los empresarios mas no representa la realidad porque Contactar no es la única entidad financiera de la ciudad, entonces ahora es necesario remitirse nos remitimos a la información proporcionada por Christian Fabián Ramírez, Auxiliar Comercial y Operativo Remoto, Banco de Bogotá, en la cual expone una lo siguiente: “líneas de Crédito como Cupo PYME desembolso inmediato en el momento que lo necesita el cliente puede hacer uso de el en 12 meses”²⁴⁰, esta información permite esclarecer que si hay oferta institucional por parte de las instituciones financieras, a partir de esto se encontró en internet información sobre otros bancos que también lo hacen²⁴¹, por esta razón es posible identificar el impacto tan fuerte que implica el desconocimiento de la oferta. Considerada como una oportunidad de alto impacto.

Nivel de tasas de interés.

El principal mecanismo de intervención de política monetaria usado por el Banco de la República para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía,

²³⁸ EL ENTORNO ECONÓMICO. Anticipar su evolución.

Disponible en: <http://www.agapea.com/libros/EL-ENTORNO-ECONOMICO-CoMO-ENTENDERLO-Y-ANTICIPAR-SU-EVOLUCIoN-9788478975914-i.htm> Consultado: 21 octubre de 2013 Hora: 1:01 a.m.

²³⁹ Entrevista con Álvaro Guerrero, director comercial de CONTACTAR, 11 de septiembre 2013.

²⁴⁰ Entrevista con Christian Fabián Ramírez, Auxiliar Comercial y Operativo Remoto, Banco de Bogotá, 16 de septiembre de 2013

²⁴¹ Ver Anexo 58

consiste en modificar la tasa de interés mínima que cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace, o la tasa de interés máxima que paga por recibirles dinero sobrante²⁴². Para el año 2012 para el mes de septiembre la tasa de interés fue de 4,78% y para septiembre del año en curso la tasa base para la subasta de expansión es de 3,25%.²⁴³ La variación de 1,53 puntos porcentuales, es notorio como dicha tasa presenta un escenario favorable ya que este indicador ha venido disminuyendo por lo que existe mayor posibilidad de acceder a créditos que permitan invertir en diferentes proyectos empresariales. Por lo anterior se considera como una oportunidad mayor.

Acceso a créditos.

El sector financiero constituye la alternativa de solución para los problemas de ampliación y mejoramiento de las grandes empresas, no obstante, para las pymes es una amenaza, ya que por el tamaño de la empresa el empresario es considerado como un cliente de alto riesgo, y en este punto radica el problema ya que la tasa de interés se define teniendo en cuenta el nivel de riesgo, es por esta razón que para las pymes las tasas de interés son tan elevadas, así lo afirma, Vicente Cabrera, representante de Artes Gráficas: “las tasa de interés bancario son muy altas”²⁴⁴ así también lo menciona Andrés Rojas, director general de ACOPI: dentro de las causas externas de cierre de las empresas esta “el costo excesivo de los créditos”²⁴⁵, adicional a esto se debe mencionar los requisitos con los que debe cumplir²⁴⁶, que como requisito básico solicitan estados financieros de la empresa, dicha información no siempre está disponible para las empresas de este sector, como es el caso del estado de resultados que se lleva a cabo por el 93% de los empresarios²⁴⁷, el no disponer de dicha información se convierte en una barrera para acceder a este instrumento de financiación. Con respecto a esto Omar Villareal, Líder Regional de Emprendimiento SENA opina: “Las instituciones financieras piensan dos veces si conceden o no un crédito a los pequeños y medianos empresarios porque no tienen un respaldo financiero, no tienen garantías”²⁴⁸.

²⁴² BANCO DE LA REPUBLICA. Tasas de intervención.

Disponible en: <http://banrep.gov.co/tasa-intervencion-politica-monetaria> Consultado: 21 de octubre de 2013
Hora: 4:03 a.m.

²⁴³ BANCO DE LA REPUBLICA. Tasa Base.

Disponible en: <http://banrep.gov.co/tib> Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 3:44 a.m.

²⁴⁴ Entrevista con Vicente Cabrera, representante de Artes Gráficas, 25 de agosto 2013.

²⁴⁵ Entrevista con ANDRÉS MAURICIO ROJAS MEZA, Director General ACOPI, 17 de septiembre de 2013

²⁴⁶ Ver Anexo 58

²⁴⁷ ver anexo 52

²⁴⁸ Entrevista con Omar Villareal, Líder Regional de Emprendimiento SENA, 18 septiembre de 2013

Nivel de inflación

Cuadro 6. Variación anual, total y por niveles de ingreso, según ciudades. Diciembre de 2012.

Ciudades	Total	Ingresos Bajos	Ingresos medios	Ingresos Altos
Nacional	2,44	2,45	2,49	2,18
Medellín	2,49	3,2	2,41	1,46
Barranquilla	3,02	3,24	2,94	2,84
Bogotá D.C.	2,43	2	2,67	2,52
Cartagena	2,98	3,37	3	1,97
Tunja	2,16	2,32	2,28	1,31
Manizales	2,43	2,61	2,49	1,82
Florencia	1,19	1,39	1,17	0,86
Popayán	1,95	2,13	1,9	1,74
Valledupar	2,53	2,69	2,47	2,32
Montería	2,4	2,9	2,28	1,87
Quibdó	2,04	3,19	1,5	1,44
Neiva	2,42	3,15	2	2,24
Riohacha	2,06	1,86	2,29	1,6
Santa Marta	2,32	2,69	2,14	2,04
Villavicencio	2,78	2,78	2,89	2,32
Pasto	1,68	1,31	1,7	2,35
Cúcuta	2,01	1,55	2,25	2,23
Armenia	1,92	2,35	1,81	1,49
Pereira	2,19	2,37	2,14	1,89
Bucaramanga	3,48	3,65	3,4	3,31
Sincelejo	2,71	3,03	2,83	1,49
Ibagué	2,33	2,65	2,25	1,84
Cali	1,89	2,23	1,71	1,84
San Andrés	2,3	2,64	1,88	3,43

Fuente: DANE

Para el caso de Pasto, que es una de las ciudades con menor crecimiento de precios (1,68%), los grupos de bienes y servicios que presentaron incrementos mayores a la variación anual del IPC fueron: diversión (4,39%), Salud (3,52%) y otros gastos (2,63%); el menor descenso se registró en Educación con un 0,68%²⁴⁹. Considerando el punto anterior en el que la variación del ingreso per cápita de un año a otro no fue muy representativa el hecho de que en la ciudad los precios no tengan mayor crecimiento no genera beneficios para los habitantes de la ciudad, por tal razón se considera como un amenaza.

²⁴⁹ Anuario estadístico movimiento de registro 2012 Cámara de Comercio San Juan de Pasto, mayo de 2013 ISBN: 2256-3156, pág. 15

Agobio Tributario.

En Colombia, son diversos los impuestos que cancelan las empresas privadas según su razón social o monto de capital entre los que encontramos principalmente²⁵⁰:

- * El impuesto sobre la renta.
- * Impuesto sobre la renta diferido.
- * Impuesto sobre las ventas (IVA)
- * El impuesto de industria y comercio (ICA) es un gravamen, considerado impuesto.

Considerando que la empresa debe cubrir costos por los insumos con los cuales trabaja, adicional a esto debe responder por la nómina a su cargo y demás obligaciones que genera la empresa, los impuestos anteriormente mencionados se convierten en una carga que como lo concluye el 52% de los empresarios es una amenaza para las empresas del sector (ver anexo 17), así mismo es considerado como una causa de cierre por el 81% de los encuestados (anexo 22).

Con respecto a lo anterior Omar Villareal, Líder Regional de Emprendimiento SENA dice: “la carga impositiva para las empresas es demasiado alta, de antemano sé qué porcentaje de las ventas se debe pasar al gobierno”. Por lo menos que sea visible que los impuestos están de alguna manera favoreciendo con medidas y con infraestructura para que la empresa pueda vender y pueda progresar, en el caso de Nariño no tenemos carreteras, no tenemos un aeropuerto competitivo”²⁵¹.

3.2.2 Entorno social. Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio. Son especialmente importantes los siguientes aspectos: condiciones demográficas, aspectos culturales, aspectos sociológicos²⁵². Para el caso de estudio este entorno incluye factores como el plan económico del gobierno y nivel de empleo. A partir de este tipo de factores se hace posible tomar decisiones y medidas respecto al comportamiento y características de la población.

²⁵⁰ FINANZAS. Finanzas Personales.

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

²⁵¹ Entrevista con Omar Villareal, Líder Regional de Emprendimiento SENA, 18 septiembre de 2013

²⁵² DINÁMICA EMPRESARIAL. Importancia de las empresas.

Disponible en: <http://www.elergonomista.com/3ab09.html> Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 11:32 a.m.

Nivel de empleo

Cuadro 7. Tasa Global de participación, ocupación, subempleo subjetivo, objetivo desempleo. Total 23 ciudades y áreas metropolitanas. Abril – Junio 2013

Dominio	TGP	TO	TS(Subj)	TS(obj)	TD
Quibdó	58,2	47,6	28,8	8,2	18,2
Popayán	56	46,6	18,7	8,7	16,9
Pereira	60,6	52,1	18,7	5,6	14
Cúcuta	67	56,6	34,2	15,8	15,5
Armenia	61,9	53	32,3	15,1	14,3
Cali	65,3	55,4	31,7	14,2	15,2
Ibagué	69,4	60,9	39,6	19,3	12,3
Florencia	58,7	52,1	14,7	8,3	11,2
Montería	66,3	58,3	34,4	8,8	12
Medellín	65,5	58,2	32,8	11,2	11,2
Manizales	61,6	54,4	29,3	9,2	11,8
Pasto	67,7	60,3	39,6	15,2	11
Neiva	66,8	59,1	38,5	15,7	11,4
Tunja	61,8	54,5	20,8	7,6	11,8
Villavicencio	62,2	55,3	18,4	9,3	11,1
Valledupar	63,4	56,3	19,1	8,9	11,2
Total 23 ciudades	66,9	59,6	31,7	12,6	10,9
Total 13 áreas	67,4	60,1	32	12,6	10,8
Sincelejo	64,2	57,3	32,7	11	10,7
Riohacha	65,7	59,6	40	14,6	9,2
Santa Marta	63,1	57	30,8	14,4	9,7
Bucaramanga	70,2	63,3	33,5	12,7	10
Cartagena	59,7	53,3	24	8,1	10,7
Bogotá, D.C.	71,9	65,4	36,4	14,1	9,1
Barranquilla	61	56	14,1	9	8,3
San Andrés ⁹	69,6	63,1	11	4,7	9,3

Fuente: DANE

Dentro del contexto local, la Tasa Global de Participación (TGP) para la ciudad de Pasto en el período Abril-Junio de 2013 se estableció en un 67,7%, cifra inferior en 0,93 puntos porcentuales en relación al periodo del año anterior cuyo valor fue del 68.6%; e igualmente por debajo del promedio establecido en las trece ciudades y áreas metropolitanas (67,8%).

3.2.3 Entorno político. La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, regulación procedente de instituciones supranacionales, medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial. La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos).

Infraestructura vial y de transporte

Los problemas de infraestructura vial y de transporte nivel regional se considera como una amenaza en la competitividad de las Mipymes , tanto por las vías en mal estado, así como un aeropuerto mal ubicado geográficamente, hechos que incrementan los costos de transporte desde y hacia el interior del país²⁵³. Así lo afirma Luis Rosero Director de Proyección Institucional, CESMAG: “un factor externo muy complejo es la deficiencia en logística, toda la problemática que tiene Nariño en comunicaciones, vías inadecuadas, el puerto de Tumaco es de bajo calado, el aeropuerto es comercial con unos limitantes de funcionamiento”²⁵⁴.

También Patricia Cuaran, representante del sector de alimento opina lo siguiente: “las vías, la infraestructura nos perjudica”²⁵⁵ y Ciro Rafael Delgado, coordinador de la Comisión Regional De Competitividad dice: “Geográficamente estamos en un territorio rezagado del país, no hay buenas vías de comunicación por lo que ubicar el producto a nivel nacional se dificulta”²⁵⁶.

3.2.4 Entorno tecnológico. Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compite la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse²⁵⁷.

Desarrollo tecnológico e innovación industrial.

Los empresarios del sector manufacturero en su gran mayoría (85%) , consideran que la tecnología es una oportunidad para el desarrollo de su empresa y esto puede corroborarse con la oferta que realiza el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad el cual está orientado a fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCT) mediante el fomento de la investigación aplicada para la solución de problemas empresariales, la transferencia de conocimiento para la modernización y la transformación de la industria manufacturera (continua y discreta) a partir del desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el marco de la alianza universidad - empresa - estado.

²⁵³ Red ORMET, Plan De Fortalecimiento De La Competitividad En Mipymes Del Sector Industrial Manufacturero Del Municipio E Pasto, Pasto, 2013, Pág. 47

²⁵⁴ Entrevista con Luis Rosero, director de proyección institucional, CESMAG, 4 de septiembre de 2013.

²⁵⁵ Conversatorio, Patricia Cuaran, representante sector alimentos, 20 agosto 2013.

²⁵⁶ Entrevista con Ciro Rafael Delgado, coordinador de la Comisión Regional De Competitividad, 5 de septiembre

²⁵⁷ DINÁMICA EMPRESARIAL. Entorno Tecnológico.

Disponible en: <http://www.elergonomista.com/3ab09.html> Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 11:37 a.m.

Las razones fundamentales que inspiran el desarrollo del Programa, están enmarcadas en la transformación productiva a través de la incorporación de valor en el desarrollo de procesos, bienes, productos y servicios, generados a partir del uso y la aplicación del conocimiento en la solución y mejoramiento del quehacer empresarial y el fortalecimiento del capital humano entre los diferentes actores del SNCTI.

Además de esto el Grupo Internacional de Colciencias el cual es una unidad transversal de gestión y promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) colombianas ante las entidades nacionales e internacionales con el fin de estrechar relaciones e identificar oportunidades de cooperación y colaboración en esta materia, y construir o fortalecer redes internacionales en áreas temáticas estratégicas para el desarrollo del país.

El Grupo Internacional cuenta con una estrategia de internacionalización que tiene por objetivo consolidar la proyección internacional de la CTI colombianas, facilitando el acceso a los grupos y centros de investigación y desarrollo tecnológico del país a recursos tanto intelectuales como financieros del orden regional e internacional, favoreciendo de esta forma la inserción de la CTI colombianas en redes internacionales²⁵⁸.

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

TLC, informalidad y contrabando.

Entre los aspectos que preocupa a los actores locales, se encuentran la TLC, informalidad y contrabando, situaciones que evidencian la necesidad de la articulación entre las diferentes instituciones para poder actuar en beneficio de las empresas, reduciendo las eminentes amenazas que esto representa. Por su parte el TLC para el 48% de los empresarios es considerado como una amenaza por la entrada de productos a precios más competitivos²⁵⁹ y 56% dice es una causa de disolución²⁶⁰.

²⁵⁸ COLCIENCIAS. Desarrollo tecnológico.

Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnol-gico-e-innovaci-n-industrial consultado el 18 de Octubre del 2013 4:09 pm

²⁵⁹ Ver Anexo 18

²⁶⁰ Ver Anexo 23

De lo anterior el Coordinador del CEDRE subraya: “Uno de los mayores factores que afectan la estabilidad de las empresas es el tema de la competencia extranjera. Esta competencia extranjera involucra temas como TLC, política de comercio exterior, devaluación o revaluación”²⁶¹ Por eso es necesario tomar medidas, es bueno advertir, que de no tomarse las medidas necesarias, el futuro de estas empresas se verá inmensamente afectado con motivo de la alta y calificada competencia que sus contendientes internacionales impondrán; por eso el director del programa de Negocios Internacionales de la Universidad Mariana advierte: “el papel es del gobierno con barreras proteccionistas con el ánimo de proteger a la industria y que esas barreras optimicen el resultado de las compañías, además el establecimiento debe tener alianzas estratégicas claras”²⁶².

Referente a este tema de competencia hay muchos otros factores que aquejan y preocupan a los empresarios, uno de ellos es la informalidad la cual comprende entre otras actividades, el contrabando, así como también actividades que no tienen un carácter estrictamente ilícito, pero escapan al registro o a la regulación del Gobierno²⁶³. Principalmente se da por dos razones la primera según el Nobel de Economía, Christopher Pissarides “ para evadir impuestos’²⁶⁴, y la otra según la Revista de Criterios de la Universidad Mariana está relacionada a los requisitos para constituir legalmente una empresa, frenan el ánimo de invertir en la creación de nuevos proyectos de negocio, generando que la ciudad sea invadida de un comercio informal, acelerado e indiscriminado, promovido por personas que vienen de otras regiones del país, convirtiendo al mercado de Pasto, en un ente pasivo dedicado netamente al consumo²⁶⁵.

La informalidad en las PYMES, es un tema de gran trascendencia a nivel nacional, sin embargo, es mayor el impacto de esta informalidad en las empresas ya formalizadas, puesto que mientras esta últimas deben asumir los altos costos que implica la formalización, la competencia inmediata, empresas informales, al no asumirlo, tienen la posibilidad de ofrecer los mismos productos a menores precios. Por esta razón 70% consideran que la competencia desleal sea una causa de disolución empresarial²⁶⁶.

²⁶¹ Entrevista Eduardo Vicente Ruano, Coordinador CEDRE, 12 de Septiembre del 2013.

²⁶² Entrevista Mario Arcos, Director del programa de Negocios Internacionales de la Universidad Mariana 13 de Septiembre del 2013.

²⁶³ AMENAZAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL. Informalidad.

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

²⁶⁴ EL ESPECTADOR. Informalidad.

Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-419785-gente-se-vuelve-informal-evadir-impuestos> Consultado el 21 de Octubre del 2013 5:13 pm

²⁶⁵ EL ESPECTADOR. Informalidad.

Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-419785-gente-se-vuelve-informal-evadir-impuestos> Consultado el 21 de Octubre del 2013 5:13 pm

²⁶⁶ Ver Anexo 18

Es por esto que el empresario José de los Ríos de Artes gráficas opina respecto de este tema: “Ha aumentado mucho la competencia y esto ha sido un problema porque se han ido abriendo talleres formales e informales en una cantidad impresionante y hoy hay un punto de saturación porque hay mucha competencia desleal”. Sin embargo cabe resaltar que las empresas informales en Colombia tienen en promedio menor acceso al crédito y a programas de capacitación, mayores problemas tecnológicos y menores utilidades por trabajador que las empresas formales con características similares²⁶⁷.

Se evidencia la insatisfacción de las PYMES del sector industrial manufacturero frente a la política de formalización empresarial del gobierno, ya que los beneficios otorgados por el gobierno son para las empresas que recién se formalizan, dejando a un lado a las empresas que ya vienen formalizadas hace tiempo.

Otro factor que aqueja al sector empresarial está relacionado con el contrabando, de acuerdo con el artículo 319 del Código Penal Colombiano, el contrabando está tipificado como un delito, sin embargo, es evidente la práctica común de esta actividad en el departamento de Nariño y específicamente Pasto, su capital, debido a su ubicación fronteriza. El Coordinador del CEDRE dice respecto de este tema: “Nuestra cercanía con el Ecuador tiene otras posibilidades para el acceso a los mercados y vemos como hay una gran cantidad de mercancía que ingresa por esa frontera ya sea de manera legal o ilegal eso afecta a nuestro negocios”²⁶⁸. Esta situación es considerada para el 85% de las PYMES como una amenaza²⁶⁹, puesto que los productos que entran ilegalmente al país se venden al mercado a precios más bajos.

Los proveedores del sector

Se refiere a los proveedores de materia prima de la empresa, el poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. El 81% de los empresarios del sector califica esta variable como una oportunidad²⁷⁰, porque el mercado tiene disponible diversidad de proveedores tanto a nivel regional como nacional por lo que no hay la posibilidad de negociar no solo con referencia a los precios sino también a la calidad de los insumos.

²⁶⁷ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Revista Desarrollo y Sociedad

Disponible en:

http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Ediciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad_No._63/Informalidad_empresarial_en_Colombia_problemas_y_soluciones Consultado el 21 de Octubre del 2013 5:13 pm

²⁶⁸ Entrevista Eduardo Vicente Ruano, Coordinador CEDRE, 12 de Septiembre del 2013.

²⁶⁹ Ver Anexo 18

²⁷⁰ Anexo p17

Los clientes del sector

El poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, puede influir en el costo y la inversión, en el nivel de producción como es el caso del sector ya que el 89% tiene en cuenta la demanda de los clientes para fijar el nivel de producción²⁷¹. Se ha dicho con frecuencia que satisfacer las necesidades de los compradores es el centro mismo del éxito en la empresa de negocios.

El satisfacer las necesidades del comprador puede ser un prerrequisito para la utilidad del sector, pero en si no es suficiente. La cuestión crucial para determinar la utilidad es si las empresas pueden capturar el valor que crean para los compradores, o si este valor está compitiendo con otros. La amenaza de entrada determina la probabilidad de que empresas nuevas entrarán en un sector y competirán por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más bajos o disipándolos aumentando los costos de competencia. Luego, la estructura del sector determina quién mantiene qué proporción del valor que un producto crea para los compradores. Si el producto de un sector industrial no crea mucho valor para sus compradores, hay poco valor para ser capturado por las empresas sin importar los otros elementos de la estructura. Si el producto crea mucho valor, la estructura llega a ser crucial. Conforme a los resultados de las encuestas aplicadas el 81% afirma que el sector presenta un incremento de la demanda²⁷², por lo que es posible concluir que están generando valor que representa un atractivo para los clientes lo que ha permitido que haya mayor demanda por parte de los mismos.

²⁷¹ Anexo P3

²⁷² Anexo 17

4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A PREVENIR LA DISOLUCIÓN EMPRESARIAL EN PASTO APOYÁNDOSE EN LA OFERTA INSTITUCIONAL

Este capítulo es una síntesis del diagnóstico y el análisis del entorno de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, que se obtuvo de la recolección y análisis información cualitativa y cuantitativa para posteriormente desarrollar el objetivo de diseñar estrategias que puedan ser usadas en el proceso de evitar y/o mitigar las amenazas y debilidades, aprovechando las oportunidades y fortalezas con las que cuentan. Todo con el objetivo de que tanto instituciones como empresarios actúen a favor de la situación actual y futura, centrándose en el eje principal de este estudio que es prevenir la disolución de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, por medio de las estrategias elaboradas conjuntamente por los diferentes actores económicos.

Estas estrategias se obtuvieron de la elaboración de las matrices MEFI y MEFE, donde se ponderaron los factores teniendo en cuenta su frecuencia en las entrevistas y encuestas, posteriormente se realizó el análisis FODA.

En este proceso se identificó la trascendencia de que Universidad, Empresa y Estado, trabajen unidos. La universidad, como generadora de conocimiento, de nuevo saber; la empresa como dinamizadora de la economía, generadora de empleo, productora de bienes y servicios, y el gobierno como regulador y financiador. Además se sugirió oferta institucional, acorde a las necesidades de las empresas siendo pertinentes en cuanto a capacitación, asesoría, acompañamiento, financiamiento y formación.

Se recalca la importancia que tienen los practicantes para las empresas, ésta debe ser una actividad mejor planificada para que los pre-profesionales de Administración de Empresas principalmente de la Universidad de Nariño no solo se queden en empresas de servicios, ya que de un análisis hecho de las organizaciones que se beneficiaron de los practicantes, se pudo determinar que cerca del 90% realizaron el requisito del Pensum en empresas de servicios donde la universidad acaparo un buen porcentaje²⁷³.

Por otro lado es de suma importancia que se realicen estudios por parte de las diferentes Universidades ya sea en grupos de investigación, monografías y/o pasantías, que generen impacto, profundizando en temas que los mismos empresarios sugieran, identificando la necesidad de la creación de un banco de proyectos para que se disponga de los temas que las Pymes requieren.

Además es importante que se cree una página web de fácil manejo y con información bien clasificada relacionada con los diferentes estudios que se han

²⁷³ Ver Anexo 59

realizado, así como la oferta disponible por parte de las instituciones para las empresas, para que de este modo haya mayor acceso a esa información, donde los responsables serían todas las entidades involucradas en este proceso. En las universidades se debe crear y fortalecer Consultorios Empresariales con el fin de que los empresarios puedan acudir y tengan un servicio adicional al que comúnmente se ofrece en este tipo de instituciones. Ninguna de las estrategias tendría sentido si los empresarios no se inquietan y comprometen, en mejorar su posición actual para poder permanecer en el mercado.

Teniendo en cuenta la información disponible en el cuadro 3 (pág. 67) es notorio como las actividades que corresponden a las empresas que forman parte de las PYMES del Sector Industrial Manufacturero son diferentes, en aspectos como los activos y tecnología que poseen o también en lo referente a los procesos que desarrollan, por lo tanto las estrategias se formulan a partir de las características comunes que presenta las empresas del sector.

En el momento de analizar un problema es importante considerar los diferentes puntos de vista de los actores implicados, por este motivo se aplicaron encuestas para determinar fortalezas y debilidades así como también fue posible a partir de la aplicación de esta herramienta la obtención de oportunidades y amenazas las cuales fueron corroboradas tomando como referencia las entrevistas aplicadas a las diferentes instituciones que están directamente relacionadas con el fortalecimiento de las pymes. Una vez se hizo el análisis correspondiente se obtuvieron la matriz de perfil de competencia interna (PCI)²⁷⁴, y la matriz de perfil de oportunidades amenazas (POAM)²⁷⁵. Posterior a esto se hizo la evaluación correspondiente para determinar las variables con mayor impacto y se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 8. Matriz evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Desconocimiento legislación laboral	0,03	1	0,03
Conocimiento oferta institucional	0,05	1	0,05
Buen manejo administrativo	0,08	4	0,32
Capital humano cualificado	0,07	1	0,07
Falta de visión empresarial	0,04	1	0,04
Estructura organizacional	0,06	1	0,06
Administración empírica	0,04	1	0,04
Sucesión familiar	0,06	1	0,06

²⁷⁴ Ver anexo 60

²⁷⁵ Ver anexo 61

Cuadro 8. (Continuación)

FACTORES INTERNOS	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Asociatividad	0,05	1	0,05
Capacitación	0,05	1	0,05
Planeación	0,06	1	0,06
Posicionamiento de marca	0,04	4	0,16
Trayectoria en el Mercado	0,02	4	0,08
Estudios de mercado	0,04	1	0,04
Calidad del producto	0,05	4	0,2
Servicio al cliente	0,05	4	0,2
Rentabilidad del negocio	0,05	4	0,2
Endeudamiento	0,03	2	0,06
Producción de acuerdo a la demanda	0,04	4	0,16
Tecnología	0,05	1	0,05
Costos	0,04	1	0,04
Total	1		2,02

Fuente: este estudio

Interpretación del resultado

La ponderación del resultado da un resultado total de **2,02** el cual está por debajo del resultado **2.5**, el cual determina si el sector industrial manufacturero, con las estrategias que ha venido practicando, derivadas de sus fortalezas puede hacer frente a sus debilidades. Es este caso es notorio que las debilidades son mayores y más significativas que las fortalezas y que las estrategias utilizadas hasta el momento no han sido las más adecuadas y por lo tanto no cubren con las necesidades del sector, por tanto debe de haber algunas mejorías para reducir las debilidades y así tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas, obteniendo un mejor resultado.

Cuadro 9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Disponibilidad de crédito	0,06	4	0,24
Nivel de tasas de interés	0,05	3	0,15
Acceso a créditos	0,08	1	0,08
Contrabando	0,1	1	0,1

Cuadro 9. (Continuación)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oferta institucional	0,15	4	0,6
Informalidad en el sector	0,12	1	0,12
TLC	0,11	1	0,11
Agobio Tributario	0,09	1	0,09
Infraestructura vial y de transporte	0,07	1	0,07
Tecnología	0,06	4	0,24
Los proveedores del sector	0,05	4	0,2
Los clientes del sector	0,06	4	0,24
Total	1		2,24

Fuente: este estudio

Según el resultado de esta matriz 2,24 es posible decir que las pymes del sector industrial manufacturero se encuentran en un entorno donde las amenazas son mayores a las oportunidades. A partir de la matriz es posible deducir que las amenazas están presentes en mayor proporción, por lo tanto las medidas o estrategias deben estar apoyadas en mayor proporción en las oportunidades que ofrece el entorno.

MATRIZ FODA

Una vez analizados los resultados de las matrices, es posible realizar los cruces en la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DOFA), a partir de los cuales es conveniente formular estrategias, aplicando cruces entre variables para así formular estrategias transversales:

FORTALEZAS: buen manejo administrativo, posicionamiento de marca, trayectoria en el mercado, calidad del producto, servicio al cliente, rentabilidad del negocio, producción de acuerdo a la demanda.

DEBILIDADES: desconocimiento legislación laboral, conocimiento oferta institucional, capital humano cualificado, falta de visión empresarial, estructura organizacional, administración empírica, sucesión familiar, asociatividad, capacitación, planeación, estudios de mercado, Endeudamiento, tecnología, costos

OPORTUNIDADES: Disponibilidad de crédito, Nivel de tasas de interés, Oferta institucional, Tecnología, Los proveedores del sector, Los clientes del sector

AMENAZAS: Acceso a créditos, Agobio Tributario, Contrabando, Infraestructura vial y de transporte, Informalidad en el sector, TLC.

Las estrategias que se presentan a continuación están clasificadas de acuerdo a las áreas que deben componer a una empresa, para el caso de las estrategias de producción y la parte administrativa se presentan en el área administrativa porque en este punto se menciona los aspectos relacionados con la tecnología de la empresa, área financiera, talento humano y área de mercadeo y ventas, al finalizar la formulación correspondiente a estas áreas surge una propuesta que no corresponde a ningún área de la empresa, sino directamente está clasificada como institucional.

4.1 ESTRATEGIAS ÁREA ADMINISTRATIVA

Estrategia 1: Promoción de la Asociatividad

“Una flecha sola, puede ser rota fácilmente, pero muchas flechas son indestructibles”. Gengis Kan

Cuadro 10. Promoción de la asociatividad entre las pymes

ESTRATEGIA		
Promoción de la Asociatividad		
Objetivo		
Fortalecer las Pymes del sector Industrial Manufacturero		
Responsable	Acciones	Servicios
Comisión Regional de Competitividad (CRC)	<ul style="list-style-type: none"> * Articular las acciones entre el sector privado, la academia y el sector público. *Fomentar la conexión entre los programas del gobierno nacional en temas de competitividad con la realidad del territorio. *Lograr que los actores claves avancen en la puesta en marcha de las acciones definidas en sus planes de desarrollo en articulación con los planes de competitividad *Implementación de las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y productividad, de fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, y de fomento de la cultura para el emprendimiento 	
Comité de Industria	*Coordinación y enlace entre el sector privado y el Gobierno, para el intercambio de ideas, información y elaboración de propuestas sobre programas globales y estrategias de desarrollo industrial productivo	

Cuadro 10. (Continuación)

ESTRATEGIA		
Promoción de la Asociatividad		
Objetivo		
Fortalecer las Pymes del sector Industrial Manufacturero		
Responsable	Acciones	Servicios
Cámara de Comercio de Pasto	Articular las acciones internas para favorecer la asociatividad.	Redes empresariales: Estimula el desarrollo del municipio, identificando sectores económicos estratégicos con potencial de crecimiento, organizando y fortaleciendo los segmentos de las cadenas productivas
ACOPI ADEL Cámara de Comercio Universidades ACOPI	Capacitación e información para promover la asociatividad	Cursos, seminarios, diplomados, jornadas de actualización, congresos, encuentros y asesorías
Cámara de Comercio Universidades	Desarrollo de habilidades gerenciales, trabajo en equipo y toma de decisiones	Cursos, seminarios, congresos y asesorías
BANCOLDEX Bancos de primer piso Fondo Regional de Garantías (FRG)	Financiar proyectos producto de la asociatividad.	
ACOPI	*Fomentar la asociatividad entre empresarios de un mismo sector o sectores complementarios con capacidad de generar sinergias que contribuyen a la identificación y solución de problemas comunes a través de estrategias de cooperación	

Cuadro 10. (Continuación)

ESTRATEGIA		
Promoción de la Asociatividad		
Objetivo		
Fortalecer las Pymes del sector Industrial Manufacturero		
Responsable	Acciones	Servicios
Agencia de Desarrollo Local de Nariño (ADEL)	<ul style="list-style-type: none"> *Articular actores públicos, privados, sociales, para impulsar el desarrollo del departamento sobre las bases de la planeación prospectiva y participativa del territorio. *Fomentar el trabajo en equipo interinstitucional. *Dar a conocer la importancia que tiene el aprovechamiento del Capital Social para fomentar la actividad empresarial, el empleo, y la competitividad local y regional. *Procurar fortalecer dinámicas de desarrollo humano integral sostenible con énfasis en el desarrollo económico local. *Identificar, valorizar, activar y desarrollar las potencialidades propias de la región. *Potencializar las oportunidades que posee Nariño, en la construcción del futuro e identidad territorial, en la consolidación de estrategias compartidas para el desarrollo sostenible. *Construir las condiciones para que las empresas se inserten y enfrenten a la globalización. *Realizar estudios técnicos encaminados a viabilizar y promocionar los proyectos. *Suministrar servicios de asistencia técnica en la preparación de proyectos empresariales *Promover y organizar servicios de capacitación técnica, gerencial y empresarial para la asociatividad *Identificar oportunidades empresariales, ya sean nuevas o ampliaciones de las ya existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Promoción de la Asociatividad: Se realizan acciones de Promoción de Consorcios a través de programas de desarrollo empresarial que buscan fortalecer la capacidad competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región. *Información: La calidad y pertinencia en la información es una de las fortalezas de la institución. Ofrece informaciones alrededor de la oferta institucional de la región hacia las cadenas de valor, proyectos productivos en las cadenas de valor, el centro de documentación e información sobre estudios económicos y sociales del territorio, variables cuantitativas y cualitativas de las cadenas e información productiva y comercial.

Fuente: este estudio

Esta estrategia es de vital importancia para las Pequeñas y Medianas Empresas ya que genera una articulación público-privada que propicia mejores escenarios de desarrollo para las empresas. Con esta estrategia a través de la mencionada articulación se promueve una más favorable dotación de factores para las pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

Esto le permite aprovechar las oportunidades identificadas para este sector como lo son disponibilidad de crédito, nivel de tasas de interés, oferta institucional, tecnología, los proveedores del sector y los clientes del sector. Por otro lado esta estrategia contribuye a menguar las evidentes amenazas que aquejan a este sector, como el difícil acceso a créditos, agobio tributario, infraestructura vial y de transporte, TLC, informalidad y contrabando, que como se analizaron con anterioridad se convierten en causas que llevan el cese de actividades, es decir la estrategia contribuye a prevenir la disolución empresarial de este sector.

Para estimular el desarrollo de esta estrategia se hace necesaria la intervención de las diferentes instituciones por medio de distintas acciones que hacen notar que los empresarios no se encuentran solos en este proceso en el que se requiere asumir riesgos con el fin de poder fortalecerse como empresa y como sector; sino que cuentan con instituciones que apoyan este tema de gran relevancia en el mundo empresarial.

Sin embargo es necesario para poder moverse dentro de este escenario que haya una mayor disposición por parte de los empresarios en cambiar de mentalidad, ya que una característica del empresario pastuso es la poca asociación y confianza en el momento de emprender convenios, existiendo solamente las asociaciones de tipo familiar con una administración tradicional que se desenvuelve en el mercado.

Con esta estrategia se generan economías de escala, permite acceder a nuevas tecnologías e información, así como a nuevos mercados, reduce costos, facilita el acceso al crédito, proporciona flexibilidad, les permite a las empresas responder a los cambios de la demanda, acelera proceso de aprendizaje intercambiando experiencias y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que presenta mayores ventajas competitivas. Aumenta el poder de negociación con clientes y proveedores, permite alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo orientados al desarrollo de la competitividad, les permite responder a las señales del mercado, produciendo lo que el mercado necesita y desarrollando productos altamente diferenciados, alcanzando servicios que resultan inaccesibles de manera individual (financieros, capacitación, estudios de mercado y logística). Esto hace que las empresas mejoren su posición en el mercado, permitiéndoles tener una estructura más sólida y competitiva.

Estrategia 2: Inversión en tecnología acorde a las necesidades de cada empresa

Cuadro 11. Inversión en tecnología acorde a las necesidades de cada empresa.

ESTRATEGIA		
Inversión en tecnología acorde a las necesidades de cada empresa		
Objetivo		
Incrementar la productividad de la empresa		
Responsable	Acciones	Servicios
Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	*Fomentar el uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones *Capacitar en la implantación de soluciones tecnológicas que soporten sus procesos operativos, integrando hardware, software y conectividad a internet.	Programa Mipyme Digital: Este programa ofrece mejorar la productividad y competitividad de las Mipymes colombianas a través del uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
Parque Soft	*Brindar soluciones tecnológicas que les permitan mejorar sus procesos de calidad, de control, atención al cliente	
*BANCOLDEX *Bancos de primer piso. *Fondo Regional de Garantías (FRG)	*Financiar las inversiones para el aumento de la capacidad de producción, la actualización del aparato productivo, la adopción de nuevas tecnologías e innovación.	Línea de crédito para Modernización empresarial
ACOPI Universidades	*Capacitar al personal de la empresa para el uso adecuado de la tecnología.	Foros, talleres, cursos y seminarios, en convenio con prestigiosas instituciones de la región y del país.
ADEL	Promover y organizar servicios de capacitación técnica, gerencial y empresarial	
COLCIENCIAS	*Transferencia de conocimiento para la modernización y la transformación de la industria manufacturera (continua y discreta) a partir del desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el marco de la alianza universidad - empresa - estado.	
GOBIERNO	*Respaldar con programas de adiestramiento y asistencia técnica. *Fomento de subsidios para mantenimiento de maquinaria	

Fuente: este estudio

Es necesario que las empresas aprovechen las oportunidades que presenta el medio en cuanto a tecnología, disponibilidad de crédito y tasas de interés para poder invertir en la adquisición o renovación tecnológica. Es importante que los empresarios busquen asesoría antes de la adquisición para que inviertan en aquello que es apropiado a sus necesidades, en productos integrales, es decir, productos que incluyan no sólo los equipos sino también los programas, el mantenimiento y su correspondiente actualización, dejando de lado la percepción de lo que ellos creen mejor. Otra opción que se puede presentar y que puede adaptarse a sus necesidades es que tales productos también puedan ser alquilados o comprados a plazo en condiciones financieras aceptables.

La asesoría para adquirir tecnología es de suma importancia porque las Pymes muchas veces compran un equipo a plazos, adquiere programas poco útiles para su negocio, el mantenimiento es muy costoso o inoportuno, con lo cual el resultado final es el abandono de los equipos. Esta estrategia concientiza al empresario en la inversión adecuada de los recursos disponibles, reduciendo así el riesgo de disolución empresarial. Por otro lado es necesario que el empresario no solo invierta en tecnología sino también en el personal idóneo, lo puede hacer mediante la capacitación del personal existente o en su defecto contratando personal idóneo para desempeñar las nuevas responsabilidades

Además de esto el Gobierno debe respaldarlas con programas de adiestramiento y asistencia técnica, así como beneficiarlas con subsidios para mantenimiento ya que según manifiesta un empresario: “estamos mal en la parte de maquinaria y equipos porque si se daña una maquina aquí no hay donde reparar, se encuentra el taller pero no los repuestos de las maquinas que se tienen, esto obliga a llamar a Cali, Bogotá o Medellín y esperar a que manden el técnico y el costo es muy elevado, 400 o 500 mil pesos. No hay mantenimiento preventivo porque no hay un técnico en la ciudad y se debe hacer mantenimiento correctivo, siendo este más costoso. Son daños pequeños y hay que llamar al técnico a otras ciudades, aquí en Nariño no hay²⁷⁶”.

²⁷⁶ Conversatorio con Empresario Molinos San Nicolás, 15 de Septiembre del 2013

Estrategia 3: Implementación de planeación estratégica

"Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar"
Peter Drucker

Cuadro 12. Implementación de planeación estratégica

ESTRATEGIA		
Implementación de planeación estratégica		
Objetivo		
Mejorar la posición en el Mercado		
Responsable	Acciones	Servicios
Universidades	*Declaración de la visión *Declaración de la misión y establecimiento de valores *Análisis externo de la empresa	Prácticas académicas y pasantías.
ACOPI	*Análisis interno de la empresa *Establecimiento de los objetivos generales	Universitarios en pro de la Región
SENA	*Diseño, evaluación y selección de estrategias * Diseño del plan estratégico	Asesoría empresarial

Fuente: este estudio

La planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, estableciendo los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los cambios en el entorno.

Ella supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias²⁷⁷.

Los gerentes han identificado que si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones para direccionar y orientar sus

²⁷⁷ ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Importancia de la Planificación.

Disponible en: <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/importancia-de-la-planificacion.html> Consultado el 24 de Octubre del 2013 8:34 pm

actividades. La organización funciona mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente caracterizado por un constante cambio.

Si bien se logró determinar que el 96% de las empresas cuentan con misión, visión y objetivos, se determinó que se han creado obedeciendo a una moda o a un simple formalismo y no hacen parte de la cultura organizacional de la empresa, ya que los empleados conocen y saben que existen estos “conceptos”, mas no tienen el pleno conocimiento de lo que es y lo que significa para la empresa y lo más probable es que de igual forma pase con aspectos similares.

Se determina que la Planeación Estratégica es importante para que las empresas del sector identifiquen y evalúen programas y proyectos, implementen una política, conquisten un mercado, logren mayor posicionamiento de sus productos, resuelvan conflictos.

Sin embargo para la implantación de las diferentes estrategias se requiere que la empresa empiece por mejorar los puntos débiles que en este estudio se detectaron, llevando a la acción estrategias que motiven a sus empleados, una cultura organizacional que soporte las estrategias mercadotecnia, información financiera y Tecnología acorde a las necesidades de la empresa.

Para este proceso se hace necesaria la intervención de las diferentes Universidades mediante la oferta que tienen de prácticas académicas y pasantías.

4.2 ESTRATEGIAS ÁREA DE TALENTO HUMANO

Estrategia 1: Planificación de la sucesión familiar

“Para llevar a cabo grandes empresas hay que vivir convencidos, no de que somos longevos, sino inmortales”
Henry John Kaiser.

Cuadro 13. Planificación de la sucesión familiar

ESTRATEGIA		
Planificación de la sucesión familiar		
Objetivo		
Prolongar la vida de las Pymes familiares		
Responsables	Acciones	Servicios
ACOPI	*Capacitar en creación del consejo de familia, protocolo de familia y gestión del patrimonio familiar. * informar y formar de manera idónea a todos los miembros de las Familias Empresarias para que puedan desempeñar su papel con conocimiento, responsabilidad y compromiso en el proyecto empresarial familiar. *Capacitar en manejo de conflictos	Universitarios en pro de la Región: práctica o pasantía, de estudiantes de los últimos semestres de las mejores universidades para aprender y brindarle un apoyo para el mejoramiento empresarial. Formación y Capacitación Empresarial: Foros, talleres, cursos y seminarios enfocados a fortalecer los conocimientos necesarios a todas las áreas relacionada de la empresa
Universidad de Nariño		Prácticas académicas, pasantías
Universidad Cooperativa de Colombia		Consultorio empresarial
Cámara de Comercio de Pasto		Foros, talleres, cursos y seminarios
Todas las instituciones que contribuyen al fortalecimiento de la pyme	Realizar seminarios que integren distintas áreas: Gestión Empresarial y Patrimonial, Gobierno y Estrategia Empresarial, Sucesión, Liderazgo y Desarrollo Personal, Comunicación y Resolución de Conflictos y Relaciones Familiares	

Fuente: este estudio

El proceso de planificación de la sucesión posee una ventaja pues existe una propuesta clara de quién será el sucesor, quién cuenta con el apoyo y la credibilidad del resto de la organización, esto permite que la empresa perdure y sea exitosa a lo largo de varias generaciones, esto es resultado de un plan cuidadosamente elaborado. Este plan se logra con la profesionalización del negocio, es decir en establecer las estructuras, políticas y sistemas que aseguren el funcionamiento exitoso de la empresa, sin la dirección operativa del fundador quien puede dejar la empresa en manos de un hijo, a veces es un yerno, un sobrino o un hermano.

Según los expertos e investigadores, la principal causa de desaparición de las Empresas Familiares se halla en el marco de las relaciones familiares (falta de intereses comunes, falta de armonía, conflictos, pérdida del espíritu emprendedor y de liderazgo)²⁷⁸ motivo por el cual es fundamental transmitir a las Familias Empresarias los retos de la relación familia-empresa en ámbitos como la sucesión, la propiedad, la profesionalización, la gestión y el gobierno de la empresa familiar, elementos que marcan un antes y un después en la vida de muchas Familias Empresarias. La meta es que cada vez más empresas familiares alcancen la segunda y tercera generación con éxito.

Existen dos instrumentos que vienen coadyuvando para el mejoramiento de las prácticas de gobierno en las empresas familiares. Estos son el “Protocolo de familia” y el “Consejo de familia”. El primero, aclarando las reglas del juego entre los familiares, y el segundo, ampliando y formalizando el espacio de diálogo familiar respecto a la reflexión sobre el desempeño de la familia en la empresa. Estos dos elementos se vienen constituyendo en recursos muy valiosos para preservar la armonía societaria que debe existir entre los familiares, aspecto clave en la perdurabilidad de la empresa familiar.

Es por esta razón que las instituciones deben ofrecer formación que les ayude a crear los órganos de gobierno familiar como por ejemplo el consejo de familia y les preste asistencia en la elaboración del protocolo de familia, un documento que puede ser vital para la continuidad de la empresa y del patrimonio familiar. Así mismo los empresarios que hacen parte de la Pyme familiar deben procurar la planeación del gobierno familiar²⁷⁹.

Por otro lado las instituciones deben dar el soporte necesario a la empresa familiar ofreciendo los planes y proyectos necesarios para que entiendan y gestionen la relación entre empresa y familia, para que esto contribuya a su mejor organización y favorezcan su continuidad, ya que como se analizó con anterioridad la mayoría de los empresarios coinciden en que la falta de planificación de la sucesión

²⁷⁸ EMPRESA FAMILIAR. Principios y Estrategias.

Disponible en: <http://eco.mdp.edu.ar/extension/divulgacion-cultura-y-eventos/194-conferencia-sobre-empresa-familiar-principios-y-estrategias?device=desktop> Consultado el 24 de Octubre del 2013 2:31 pm

²⁷⁹ Ver Anexo 21

familiar es una causa grave de disolución²⁸⁰. Se deben ofrecer las herramientas para crear el mencionado consejo de familia, protocolo de familia y gestión del patrimonio familiar, así como establecer mecanismos con los que podrán informar y formar de manera idónea a todos los miembros de las Familias Empresarias (líderes empresariales y sus familiares, accionistas no gestores, nuevas generaciones y familiares políticos) para que puedan desempeñar su papel con conocimiento, responsabilidad y compromiso en el proyecto empresarial familiar.

Estrategia 2: Evolución de la cultura organizacional

Cuadro 14. Evolución de la cultura organizacional

ESTRATEGIA		
Evolución de la cultura organizacional		
Objetivo		
Mejorar el desempeño de la empresa		
Responsable	Acciones	Servicios
Universidades	*Realizar estudios para conocer la cultura empresarial, sumergirse en ella hasta entenderla *Llevar a la implementación los resultados producto de los estudios para poder alcanzar el objetivo. *Buscar la incorporación de Promover las prácticas académicas donde se logre la incorporación de los futuros profesionales en las empresas. Proponer nuevos valores o introducir nuevas formas de hacer y nuevas ideas; preparando el terreno para el desarrollo de una nueva conducta.	Prácticas académicas y pasantías. Grupos de Investigación *Dinámica Empresarial-UDENAR * Guiadme- UDENAR * CONTAR-UNIMAR * Elite Empresarial-UNIMAR
ACOPI		Universitarios en pro de la Región
SENA	*Desarrollo de habilidades gerenciales, trabajo en equipo, toma de decisiones y visión empresarial	Asesoría empresarial
Cámara de Comercio de Pasto		Foros, talleres, cursos y seminarios
*ACOPI *Cámara de Comercio de Pasto *Universidades	Desarrollo de habilidades gerenciales, trabajo en equipo y toma de decisiones	Cursos, seminarios, diplomados, jornadas de actualización, congresos, encuentros y asesorías.

Fuente: este estudio

²⁸⁰ Ver Anexo 21

La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas y manifestaciones que se revelan en las actitudes y el comportamiento del personal de una empresa²⁸¹ Peter Senge, un su capítulo sobre “Creyentes e Incrédulos” de La Danza del Cambio²⁸², habla de la importancia de que la organización se encuentre abierta a las nuevas ideas y desarrolle dinámicas internas de comunicación, especialmente entre los elementos más innovadores de la empresa, la dirección y el resto del personal.

Las Pymes de Pasto tienen el reto de romper muchos esquemas mentales, convirtiéndose en una necesidad con el propósito de permanecer en el mercado, porque es muy común encontrarse con comentarios similares a éste hecho por un empresario: “es muy difícil seguir un plan estratégico así tan determinado, tan controlable, tan cuantificable, porque no da espacio para escoger nosotros realmente en la empresa hacemos lo que nos piden no lo que nosotros proyectemos, sobretodo nosotros los viejos ya no queremos saber nada de eso, nada de metas, ni de porcentajes” con referencia a este tema otro empresario manifestó: “en muchas empresas existe rechazo y temor al cambio, sobretodo de empresas que ya llevan años en el mercado, las nuevas generaciones ofrecen ideas frescas e innovadoras que en muchos casos integran mejoramiento de la empresa y muchos empresarios no lo consideran necesario dicen que ellos ya no están para esas cosas, que como hacen las cosas está bien, que ha funcionado y así continuará”²⁸³.

Es por eso que los empresarios encuestados catalogan la falta de visión empresarial como una de las mayores causales de disolución²⁸⁴, ya que ésta es la que canaliza su conducta, orientando sus esfuerzos para que surja el espíritu emprendedor interno, y así aprovechar el surgimiento de las ideas, incluyendo la de los pre-profesionales y profesionales, que sirvan de apoyo para menguar la causa interna de disolución relacionada con la administración empírica²⁸⁵. Es de gran importancia que inviertan en formación porque esta inversión permite desarrollar habilidades gerenciales, trabajo en equipo, toma de decisiones y visión empresarial.

En esta parte del camino es donde debe integrarse la academia, siendo parte fundamental en este proceso de evolución de la cultura organizacional que caracteriza a las empresas de Pasto, que por lo general se cierran en ideas y creencias, basándose en lo alcanzado a través de su experiencia y con el pensamiento de que continuar trabajando como lo vienen haciendo, asegurara su

²⁸¹ CULTURA ORGANIZACIONAL. Estrategias para el cambio de la cultura organizacional.

Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/947058/Estrategias-y-procesos-para-el-cambio-de-la-cultura-organizacional.html> Consultado el 24 de Octubre del 2013 8:37 pm

²⁸² Peter Senge, La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Pág. 283.

²⁸³ Conversatorio con empresario del sector artes gráficas José de los Ríos, 11 de Septiembre del 2013

²⁸⁴ Ver Anexo 21

²⁸⁵ Ver Anexo 21.

permanencia en el mercado. La academia debe acercarse por medio de estudios e investigaciones sobre este y otros temas que aquejan a las empresas de Pasto para poder crear premisas que les permitan formar profesionales con la capacidad de aportar al mejoramiento de las organizaciones iniciando desde las practicas académicas donde se logra la incorporación de los futuros profesionales en las empresas, llegando con ideas frescas de mejoramiento en puntos clave de la empresa.

Es claro que crear una cultura nueva no es posible, ya que la cultura no se puede cambiar. Simplemente se puede hacer que evolucione a través de un proceso lento de introducción de nuevas dinámicas y valores culturales. Primero, hay que estudiar la cultura, sumergirse en ella hasta entenderla.

Es claro que los cambios culturales se deben preparar con delicadeza, añadiendo nuevos elementos culturales a los ya existentes. Y que éstos, siempre que sean los elementos adecuados, vayan obrando una modificación dentro del marco cultural de la organización, para realizar presentación de los resultados positivos medibles derivados del nuevo enfoque cultural y consecuentemente un cambio organizacional.

Estrategia 3: Fortalecer la gestión del talento humano

“Ninguna empresa puede tener éxito sin estar debidamente organizada”
James Cash Penny

Cuadro 15. Fortalecer la gestión del talento humano

ESTRATEGIA		
Fortalecer la gestión del talento humano		
Objetivo		
Seleccionar el personal idóneo para la empresa		
Responsable	Acciones	Servicios
Servicio Público de Empleo- SENA	<ul style="list-style-type: none"> *Facilitar el contacto organizado entre los buscadores de empleo y las empresas que requieren talento humano. *Asesorar y orientar las necesidades de los empresarios referentes a demanda laboral. *Apoyar la consecución de talento humano calificado y no calificado requerido por las empresas * Apoyar el diseño de políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la información para el empleo. * Apoyar en la vinculación de talento humano, facilitando el intercambio de información de forma que las necesidades del sector productivo encuentren los perfiles requeridos. *Brindar herramientas y desarrollar habilidades que faciliten la búsqueda activa de empleo y la participación exitosa en un proceso de selección. *Elaboración de perfiles ocupacionales, uso de herramienta virtual, de intermediación laboral, publicación de vacantes, preselección de candidatos y logística en el proceso de selección de talento humano. 	Bolsa de Empleo
Ministerio de Trabajo	*Desarrollo de procesos de capacitación a empresarios sobre los mecanismos de contratación laboral y las implicaciones de la informalidad en su vinculación.	

Cuadro 15. (Continuación)

ESTRATEGIA		
Fortalecer la gestión del talento humano		
Objetivo		
Seleccionar el personal idóneo para la empresa		
Responsable	Acciones	Servicios
*Universidad de Nariño *Institución Universitaria CESMAG *ACOPI	*Asesorar sobre la creación del área de Talento Humano o en su defecto Constituir un grupo de apoyo con personas que trabajan en la empresa (Esto para empresas que aún no estén en las condiciones para poder formalizar esta área).	
*Universidades *ACOPI *CÁMARA DE COMERCIO *BANCOLDEX	*Prestar la capacitación y formación del talento humano vinculado a las Pymes del Sector Manufacturero. Que los empresarios hayan identificado. *Asesoría sobre estructura organizacional para determinar la agrupación y coordinación de sus actividades, para evitar la sobrecarga de funciones. *Desarrollo de habilidades gerenciales, trabajo en equipo, toma de decisiones y visión empresarial. * Asesoría en desvinculación, asegurando tanto el cumplimiento de las normas legales como los procesos justos y equitativos al momento de tomar decisiones de no continuar con un empleado.	A través de los diferentes programas de asesoría, capacitación y formación presencial y virtual para el campo de Talento Humano que estas entidades ofrecen

Fuente: este estudio

El área de Talento Humano es muy importante para el manejo de las relaciones laborales, fortaleciendo la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. Su aporte permite a las organizaciones garantizar el enganche de personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de la estrategia definida por la empresa, desarrollar las competencias que aumenten la productividad a través de programas de formación y entrenamiento del personal, desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores y de sus familias e integrar los aspectos legales requeridos en salud ocupacional y seguridad industrial²⁸⁶.

²⁸⁶ GESTIÓN HUMANA. Importancia del área de Talento Humano.

Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa>
Consultado el 24 de Octubre del 2013 11:25 pm

Es importante resaltar que la mayoría de empresas encuestadas no cuenta con un área de Talento Humano²⁸⁷. Es por eso que un gran porcentaje considera que al Capital Humano de su empresa como una debilidad²⁸⁸, de lo que se puede inferir que se debe a que no realizan el proceso de administración de Talento Humano, y esto repercute en que se provean de trabajadores que seguramente no están capacitados para enfrentar los retos que la empresa y el medio requieren.

Es donde las empresas deben aprovechar la oferta institucional existente para solicitar asesoría para la creación del área de talento humano ésta puede resultar en un valor agregado importante por cuanto permite descentralizar funciones y asignar responsabilidades específicas a otras áreas, de esta manera la administración podrá contar con un soporte importante en la gerencia del personal. Sin embargo es válido resaltar que los costos de crear el área son muy altos, por eso para empresas que aún no estén en las condiciones para poder formalizar esta área lo recomendado es constituir un grupo de apoyo con personas que trabajan en la empresa y que desarrollan actividades fundamentales para la misma, con el fin de que se capaciten en el tema. Además de las Universidades, entidades como el SENA, cuentan con formación especializada y sus programas de prácticas y pasantías pueden aportar un profesional o un técnico que sirvan de apoyo.

Cada uno de los procesos propios de esta área, aportan de modo significativo en la consolidación de una cultura organizacional acorde con la filosofía y modo de ser de la empresa y se orienta a ofrecer un trabajo de calidad e infunde entusiasmo en cada uno de los colaboradores por cuanto se fortalece el sentido de pertenencia.

Del estudio al identificar las posibles causas de cierre, se resaltaron puntos que se deben tener en cuenta para que las instituciones puedan asesorar y capacitar ya sea desde conferencias, foros, talleres, diplomados, así como desde los consultorios empresariales y practicas pre-profesionales, así como también es responsabilidad de los empresarios buscar este aporte que las instituciones hacen para mitigar las debilidades encontradas y en conjunto prevenir la disolución empresarial.

²⁸⁷ Ver Anexo 3

²⁸⁸ Ver Anexo 17

4.3 ESTRATEGIAS ÁREA FINANCIERA

Estrategia 1: Concientizar sobre el uso del crédito bancario

Cuadro 16. Concientizar sobre el uso del crédito bancario

ESTRATEGIA		
Concientizar sobre el uso del crédito bancario		
Objetivo		
Promover el sano endeudamiento		
Responsable	Acción	Servicio
Bancoldex	*Asesorar a los empresarios en los diferentes aspectos que integran un crédito bancario. Determinar las necesidades de recursos de una empresa. *Evaluar la mejor alternativa para la empresa	*Curso virtual - Aspectos gerenciales para acceder a crédito. *Taller: ¿Cómo conseguir recursos de financiación?
FONDO REGIONAL DE GARANTÍAS	*Facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías	Línea empresarial: *Garantías automáticas *Garantías empresariales
ACOPI	*Asesorar en la gestión de recursos financieros y asesorías dentro del campo.	Convenios con entidades financieras como: Fondo Regional de Garantías, Banco de Bogotá, COMFAMILIAR de Nariño, y BANCOLDEX.
SENA	*Analizar la situación financiera de la empresa para proyectar las acciones que permitan desarrollar un plan de mejoramiento.	Programa Mypes
Ministerio de comercio industria y turismo	*Informar sobre oportunidades de financiación. *Capacitar en la consecución de recursos a los empresarios. *Capacitar desde la visión de los inversionistas, en el entendimiento de la lógica de inversión en etapa temprana.	Emprende Colombia
Empresario	Realizar buenas prácticas en el uso de los recursos empresariales, estudiar permanente conceptos del tema financiero, implementar un sistema de información financiera.	

Fuente: Este estudio.

Concientizar sobre el uso del crédito bancario hace referencia a la adquisición de bienes de valor, un mal endeudamiento ocasiona trastornos en el empresario afectando los ámbitos financiero, familiar y social, siendo sus principales características la pérdida de control personal y el deterioro de sus relaciones sociales y familiares. La diferencia de un mal a un buen endeudamiento, radica inicialmente en el compromiso de una obligación crediticia que sea posible pagar,

y en segundo lugar a la adquisición de bienes y servicios que permitan obtener resultados de la inversión, incrementando el nivel financiero de la empresa.

Es importante cambiar la cultura de adquisición de bienes y servicios a crédito, de comprar hoy y pagar después, por hábitos de planeación, inversión y ahorro. En este aspecto los empresarios deben buscar asesoría y las entidades deben prestar este servicio para conocer la capacidad de endeudamiento teniendo en cuenta los Ingresos netos mensuales y los gastos fijos.

Estrategia 2: Usar adecuadamente la información financiera en la toma de decisiones.

Cuadro 17. Usar adecuadamente la información financiera en la toma de decisiones.

ESTRATEGIA		
Usar adecuadamente la información financiera en la toma de decisiones.		
Objetivo		
Analizar la situación financiera de la empresa		
Responsable	Acción	Servicio
ACOPI	*Capacitar al empresario en lo relacionado a la elaboración y manejo de la información financiera.	Universitarios en pro de la Región Convenio con prestigiosas instituciones de la región y del país brinda una variedad de foros, talleres, cursos y seminarios.
SENA		Presencial: contabilidad básica Cursos virtuales: *Análisis financiero; *Cálculo e interpretación de análisis financiero. *Caracterización del sector financiero. *Contabilidad en las organizaciones
Institución Universitaria CESMAG, Universidad Cooperativa, Universidad Mariana y Universidad de Nariño.		Programa pregrado: Contaduría Pública.
Universidad Mariana		Programas postgrado: Maestría en Gerencia y Asesoría Financiera, Maestría en Gerencia y Auditoría Tributaria

Cuadro 17 (Continuación)

ESTRATEGIA		
Usar adecuadamente la información financiera en la toma de decisiones.		
Objetivo		
Analizar la situación financiera de la empresa		
Responsable	Acción	Servicio
Institución Universitaria CESMAG	*Capacitar al empresario en lo relacionado a la elaboración y manejo de la información financiera.	*Pregrado: Técnico Contabilidad y Finanzas, Técnico Gestión Financiera *Postgrado: Maestría Mercadeo, Maestría Tributación y Política Fiscal
Universidad de Nariño		Especialización Gerencia de mercadeo Especialización Finanzas Especialización Logística Comercial Nacional e Internacional. Especialización Derecho Comercial
Cámara de Comercio		Seminario gestión documental y sus tablas de retención
Empresario	*Aceptar el diagnostico resultante, disposición a aplicar las recomendaciones correspondientes.	

Fuente: Este estudio

La información financiera surge de la contabilidad, esta información es fundamental para la toma de decisiones y para proyectar la empresa en el tiempo. Es necesaria la aplicación de una gestión financiera eficiente, lo que significa tomar buenas decisiones, orientadas a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

El empresario no necesita saber un poco de todo, lo que verdaderamente necesita es manejar términos y conceptos que le permitan analizar la información que surge del trabajo de profesionales en la materia. No tiene ninguna utilidad que la empresa cuente con un contador que se encargue de proporcionar esta información si al final no va a ser estudiada. Por tal motivo es necesaria la capacitación en manejo de la información financiera con el propósito de que el empresario conozca la realidad de su negocio y tome medidas ya sean preventivas o correctivas, todo dependiendo de la información final obtenida, la cual se debe caracterizar por ser imparcial y objetiva, respondiendo así a las características de confiabilidad y veracidad.

4.4 ESTRATEGIAS ÁREA MERCADEO Y VENTAS

Estrategia 1: Desarrollar mercado objetivo y mercado potencial

Cuadro 18 Desarrollar mercado objetivo y mercado potencial

ESTRATEGIA		
Desarrollar mercado objetivo y mercado potencial		
Objetivo		
Fortalecer el mercado objetivo		
Responsable	Acción	Oferta
ACOPI	Capacitar y orientar a los empresario en lo referente a estrategias de fidelización	Universitarios en pro de la Región
ACOPI	Dar a conocer la empresa a clientes potenciales.	Organización de Eventos
Parque Soft		Línea estratégica de Mercados Potenciales e Internacionalización
Parque Soft	*Consolidar productos comercializables de esta industria	*Línea Estratégica de Investigación Aplicada, Desarrollo e Innovación
BANCOLDEX	*Ofrecer líneas temáticas que apoyen la innovación empresarial de nuevos productos o servicios, el mejoramiento significativo de producto o servicios, y la modernización para el desarrollo de proveedores, distribuidores. * Proporcionar herramientas para la planificación y el diseño de estrategias en el área de mercadeo.	*iNNpulsa MiPyme * Estrategias de mercadeo para mejorar las ventas
Todas las instituciones que contribuyen al fortalecimiento de la Pyme	*Consolidar productos regionales con una marca propia. *Promoción del consumo de la producción regional	
Empresario	Planear y desarrollar estrategias de fidelización.	

Fuente: Este estudio

La teoría sugiere que el mercadeo tiene que ver con el proceso que permite conseguir el producto correcto, para la gente correcta, con el precio correcto, en el sitio correcto y en el momento preciso²⁸⁹. Para que todos los factores involucrados estén coordinados y funcionen adecuadamente es necesario realizar un estudio previo que permita esclarecer las condiciones del mercado con las cuales se debe trabajar.

Las condiciones del entorno de las empresas en la actualidad, le han mostrado al empresario la importancia de construir y monitorear planes estratégicos claramente enfocados a un mercado objetivo. Adicionalmente, la apertura de mercados ha hecho que el cliente sea cada vez más exigente con la calidad e innovación en los productos. El reto sigue siendo que los empresarios reflexionen acerca del entorno en que desarrollan sus negocios, entendiendo que dentro de los objetivos de mercadeo de las organizaciones están la rentabilidad, el crecimiento, la sostenibilidad, el posicionamiento y el reconocimiento de su marca en la mente de sus clientes reales y potenciales.

Los empresarios encuestados manifiestan que son reconocidos por los clientes, para lo cual necesariamente han tenido que apoyarse en dos enfoques: el primero, la realidad material es decir productos de calidad, que debe acompañarse del segundo enfoque, la realidad psicológica con lo que se refiere al servicio al cliente, una adecuada combinación de estos aspectos han permitido su trayectoria en el mercado adicional a esto se convierten en un gran diferenciador que hace posible preferir a un empresa de otra, reza un anónimo, “Dime porqué eres distinto de los demás y te amaré toda la vida”²⁹⁰.

Las instituciones contribuyen en gran manera a esta estrategia la cual tiene como propósito ser preferidos por el consumidor para lo que es necesario la implementación de estrategias de fidelización que consisten en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido el producto) se convierta en un cliente frecuente, también permite lograr que recomiende el o los productos a otros consumidores (cliente potencial).

Algunas de las estrategias que podría aplicar son: mantener contacto con el cliente, usar incentivos (cupones en periódicos como el Diario del Sur) premios en los productos, el 2x1 en productos, descuentos y precios rebajados (sin afectar los costos); promociones de ventas (tarjeta de puntos canjeables); sentido de pertenencia por parte del cliente (aceptar comentarios o sugerencias).

²⁸⁹ ¡A MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES! MERCADEO DE PRODUCTOS O SERVICIOS COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD, Bogotá Colombia, Bancoldex.

²⁹⁰ Biblioteca virtual. Definición de diferenciación

Disponible en: <http://www.cem.itesm.mx/investigacion/transferecia/valormarca.htm> Consultado: 23 octubre de 2013 Hora: 3:05 p.m.

Estrategia 2: Mejorar la comercialización, atendiendo las demandas del mercado

Cuadro 19. Mejorar la comercialización, atendiendo las demandas del mercado.

ESTRATEGIA		
Mejorar la comercialización, atendiendo las demandas del mercado		
Objetivo		
Abarcar más mercados		
Responsable	Acción	Oferta
Agencia de desarrollo local - ADEL	*Proponer acciones que permitan un comercio nacional e internacional y acciones de investigación e inteligencia de mercados para las empresas.	Marketing Territorial
ACOPI	*Dinamizar el comercio entre las empresas	Comercializadora ACOPI
SENA	*Permitir la implementación de un sistema productivo, comercial o de servicios capaz de maximizar su participación de mercado, la satisfacción de su cliente y generar un modelo de desarrollo empresarial sostenible.	Programa Mypes:
BANCOLDEX	*Cultura de innovación. Herramienta de ideación y creatividad empresarial. *Pasos para implementar una cultura de innovación en la empresa.	*Taller: Innovación y creatividad empresarial; Factores de diferenciación
Ministerio de comercio industria y turismo	*Promover el comercio interno, mediante la realización de eventos comerciales como macro-ruedas y ruedas de negocios, muestras empresariales en centros comerciales y hoteles en diversas ciudades del país.	Compre Colombiano
Superintendencia de Industria y Comercio, SIC	*Apoyar en trámite de denuncias por competencia desleal	
CÁMARA DE COMERCIO	*Reducir la competencia de empresas ilegales. *Capacitar en lo referente a mercados	*Cartilla: Porque ser formal es un buen negocio. * Seminario Crecimiento En Mercados Locales E Internacionales
DIAN	*Reducir el contrabando	*Controles eficientes y permanentes.
SENA	*Capacitar en estrategias de comercialización	*Comercialización de productos electrónicos. *Desarrollo de nuevas estrategias comerciales.

Cuadro 19 (Continuación)

ESTRATEGIA Mejorar la comercialización, atendiendo las demandas del mercado		
Institución Universitaria CESMAG	*Formación profesional en áreas relacionadas con el mercadeo	Pregrado: Administración de Negocios Internacionales
Universidad de Nariño		pregrado: comercio exterior
Universidad Mariana y Universidad de Nariño		Pregrado: mercadeo
ALCALDÍA. Secretaría de Infraestructura y Valorización. AVANTE.	Diseñar, construir, dotar, poner en funcionamiento y conservar la infraestructura de uso público, edificaciones e instalaciones del Municipio de Pasto, en los sectores rural y urbano	*Proyectos: Carrera 27; Avenida Idema; Calle 19; Calle 16; Avenida Chile; Chapal; Caracha
Parque Soft		Línea Estratégica de Infraestructura:
Programación para la Transformación Productiva		*Infraestructura macro: de orden nacional conformada por vías, aeropuertos, puertos, infraestructura eléctrica y edificaciones
		*Infraestructura micro: relacionada con los equipamientos necesarios para cada sector *Infraestructura intangible: plataformas tecnológicas que sirven para la transferencia de información
Empresarios	Aplicar estrategias de comercialización con el debido asesoramiento, como podría ser la implementación o reestructuración de página web	

Fuente: Este estudio

Para definir y clasificar los factores del entorno, es necesario ejecutar los estudios correspondientes incluyendo tres grandes análisis importantes: análisis del consumidor, análisis de la competencia y estrategias.

Un buen administrador debe considerar que el entorno exige cambios por lo que la empresa debe actualizarse, la empresa debe estar en capacidad de dar respuesta

productiva a las demandas del mercado. En lo referente a la Distribución de la producción local, al mercado interno y externo debe apoyarse en las instituciones para lograr resultados que le permitan competir. Es necesaria la aplicación de estrategias de publicidad que vayan más allá de las tarjetas de presentación y páginas amarillas, los empresarios pretenden obtener grandes resultados invirtiendo lo menos posible. En realidad las estrategias deben ser acordes a los resultados esperados, por lo tanto deben planearse estas actividades para presupuestar el monto de la inversión. Todo con el propósito de mejorar su comportamiento en la comercialización de productos y servicios resumiéndose en punto final en un mejor comportamiento de las ventas.

4.5 ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Cuadro 20. Crear página web institucional

ESTRATEGIA		
Crear Página web institucional		
Objetivo		
Dar a conocer la oferta institucional a los empresarios		
Responsable	Acción	Oferta
Agencia de Desarrollo Local	*Ofrecer información alrededor de la oferta institucional de la región hacia las cadenas de valor, el centro de documentación e información sobre estudios económicos y sociales del territorio.	
ACOPI	*Entregar información actualizada, referentes a políticas nacionales, indicadores económicos y de gestión, avances empresariales, tecnológicos, insumos, tendencias económicas y diagnóstico sectorial. *Información precisa acerca de los distintos eventos empresariales que se desarrollan en Nariño y Colombia como encuentros empresariales, ferias, misiones comerciales y licitaciones.	Información Actualizada
	*Integrar a los empresarios a los proyectos y programas propuestos y ejecutados por ACOPI que buscan el fortalecimiento y crecimiento empresarial. *Contribuir con la articulación interinstitucional pública y privada, convirtiendo al gremio en aliado de los proyectos.	*Proyectos Empresariales *Ejecución de Proyectos.
	*Permitir a las empresas contar con la colaboración de estudiantes de los últimos semestres de las mejores universidades. Los estudiantes son seleccionados según la necesidad de la empresa.	Universitarios en pro de la Región

Cuadro 20. (Continuación)

ESTRATEGIA		
Crear Página web institucional		
Objetivo		
Dar a conocer la oferta institucional a los empresarios		
Responsable	Acción	Oferta
CÁMARA DE COMERCIO	Proporcionar información actualizada y contextualizada que permita evaluar la situación económica, empresarial, social y competitiva del Departamento de Nariño, a través de estudios e investigaciones de problemas.	Estudios e Investigaciones Empresariales
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	Investigación contextualizada	*Centro De Estudios De Desarrollo Empresarial Y Regional (CEDRE). * Comercio Internacional y Mercadeo. * Coyuntura económica y social. * Desarrollo Regional – IDER. * Grupo de Investigación de Dinámica Empresarial * Grupo de Investigación en Administración de Empresas – Guiadme. * Cultivos Andinos
Universidad Cooperativa		*Grupo: Eslinga *Grupo: GICEAC
Universidad Mariana		*Semilleros De Investigación Unimar *CONTAR: *Identidad contable *Grupo de investigación Elite Empresarial
Institución Universitaria CESMAG, Universidad Cooperativa, Universidad Mariana y Universidad de Nariño.	Consultorio empresarial	

Fuente: Este estudio

Esta estrategia surge con el propósito de inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de pequeñas y medianas empresas, para este propósito es necesario consolidar la información correspondiente a la oferta institucional dirigida al fortalecimiento de las pymes. La página web será un trabajo conjunto en el que todas las instituciones involucradas serán partícipes de su administración y adecuación.

La página web debe presentar información clara, actualizada, imágenes acordes a las instituciones, no debe sobrecargarse y debe ser de fácil acceso y manejo.

En la página habrá información sobre instituciones financieras, teniendo en cuenta que no todas las instituciones financieras pueden llegar a todos los empresarios, por tanto es importante la participación de dichas instituciones donde será posible la publicación de la oferta crediticia orientada a la pyme, con el propósito de informar a los empresarios acerca de líneas de financiamiento de las cuales puedan disponer y así ellos puedan conocer los beneficios que cada una presenta, teniendo varias opciones y así escoger la más conveniente.

También se incluirá información y disponibilidad del servicio de práctica de los estudiantes ofrecido por parte de la academia. Adicional a esto se propone la creación de un Consultorio Empresarial, el cual se oferte por medio de la página y deberá constituirse en las universidades Cooperativa, CESMAG, Mariana y Nariño, a los cuales el empresario pueda acudir para pedir asistencia, haciendo uso de los conocimientos y habilidades de practicantes de último semestre y otros estudiantes de diferentes semestres interesados en participar. El estudiante que está realizando la práctica pre-profesional puede exponer la existencia del consultorio empresarial en la empresa en la que está apoyando para que así el empresario haga uso de este cuando lo considere necesario y también lo divulgue con los empresarios con los cuales tiene relación.

Este consultorio tiene como propósito lo siguiente:

Contribuir a la orientación profesional del estudiante en “consultoría de empresas”, gestionando los recursos y ambientes formativos para la aplicación de conocimientos administrativos a través del contacto real con unidades productivas.

Contribuir al mejoramiento de las normas y prácticas profesionales que se llevan a cabo en las empresas. Prestando asesoría en las áreas necesarias de acuerdo a la solicitud requerida por parte del empresario.

Proporcionar una visión externa de la empresa, con lo que es posible analizar la situación de la empresa en cada una de sus áreas funcionales, pues no es fácil encontrar deficiencias cuando se convive con ellas, es decir, deben las empresas apoyarse en un proceso de consultoría y asesoría empresarial.

Además habrá información sobre estudios e investigaciones. Por parte de las universidades, es relevante su participación en este aspecto porque tienen un gran compromiso con la región en la que desempeñan sus actividades, no es suficiente con la formación de profesionales, sino que también es necesario el apoyo por medio de la investigación pertinente que, por lo tanto es necesario realizar estudios a cargo de grupos de investigación interdisciplinarios que se enfoquen en la problemática de la región como lo menciona Jesús Martínez, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad de Nariño : “redefinir el nivel de investigación, debe dejar de ser teórica, es muy encasillada en problemas académicos, debería apuntar a resolver problemas más puntuales, ahora en los proyectos de regalías exigen que tengan impacto regional entonces hay todo un espacio porque universidad que no mire a la región y a la sociedad no es universidad”²⁹¹.

La oferta que estará disponible en la página se clasificara teniendo en cuenta las necesidades de las empresas, ya que muchas veces las instituciones actúan como los empresarios, porque ofrecen sus servicios sin consultar las necesidades de sus clientes. Es necesaria la aplicación de la oferta institucional, teniendo en cuenta la actividad productiva (áreas de producción - prevención y mantenimiento de equipos especializados-, mercadeo y ventas -mejorar los procesos de contacto y publicidad-, adquisición e implementación de nuevas tecnologías), modalidades, horarios, niveles de formación existentes en los operarios, metodología.

²⁹¹ Entrevista con, Jesús Martínez, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad de Nariño, 20 septiembre de 2013

CONCLUSIONES

El valor agregado generado por la industria manufacturera del municipio de Pasto representa aproximadamente el 98% del generado por esta rama a nivel departamental, resaltando con ello el enorme rezago industrial que tiene el resto del departamento.

La industria manufacturera es una de las ramas de la actividad económica en la que mayor valor agregado se genera, por los encadenamientos o etapas que supone el proceso de transformación de materias primas e insumos en bienes finales, ya sea para la inversión o para el consumo. Por lo tanto, se asegura que es la rama en la cual se genera más empleo e ingresos para la población económicamente activa.

La actividad manufacturera en el departamento de Nariño, en su mayor parte se concentra en la ciudad de Pasto. El 74% de los establecimientos están localizados en la capital del departamento.

La variación porcentual de las sociedades disueltas y liquidadas entre los años 2009 - 2010 es nula debido a que el cierre de las empresas se presenta en la misma cantidad, pero para 2011 la variación se incrementa en un 60% y es posible observar como para el año 2012 la cifra aumenta en un 29%.

La tendencia en la participación en los últimos tres años ha sido decreciente, y en el 2010 su participación (10,02%) fue levemente inferior a la que tenía al comienzo del período (10,66%), lo cual pone de presente el estancamiento que ha tenido esta rama económica, cuyo desarrollo podría ser importante en la generación de empleo, ingresos y, por lo tanto, de bienestar social.

El capital que disponen para su ampliación es limitado, no disponen de un nivel tecnológico importante, y muchas de ellas viven en la informalidad. En vista de esto la economía de este lugar se ha hecho cada vez más dependiente de otras regiones y es abastecida por los productos manufacturados que provienen del interior del país. El sector se debilita y por tanto, los trabajadores buscan otras opciones de empleo

El gobierno dispone de una serie de normas y leyes que regulan la vida industrial y las precauciones de seguridad industrial que éstas deben asumir. Sujetarse a estas disposiciones, pago de salarios mínimos y prestaciones sociales legales a sus trabajadores, registro de cámara de comercio, registro de industria y comercio y todos los demás gravámenes, lleva prácticamente, a que muchas de ellas, desaparezcan del mercado.

Se identificaron fortalezas relacionadas al buen manejo administrativo, posicionamiento de marca, trayectoria en el mercado, calidad del producto, servicio al cliente, rentabilidad del negocio y producción de acuerdo a la demanda.

Se obtuvieron como principales debilidades y causas internas de disolución desconocimiento legislación laboral, desconocimiento oferta institucional, capital humano poco cualificado, falta de visión empresarial, debilidad en la estructura organizacional, administración empírica, falta de planificación de la sucesión familiar, falta de asociatividad, falta de capacitación, falta de planeación estratégica, carencia de estudios de mercado, nivel de endeudamiento, precaria tecnología, y altos costos.

Las principales oportunidades que el medio le otorga a la empresa son disponibilidad de crédito, nivel de tasas de interés, oferta institucional, tecnología, los proveedores del sector y los clientes del sector.

Se logró determinar que las principales amenazas son acceso a créditos, agobio tributario, infraestructura vial y de transporte, TLC, informalidad y contrabando.

Se establecieron estrategias que contribuyan a prevenir la disolución de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, de donde se establecieron acciones orientadas a la asesoría, acompañamiento, capacitación, investigación, financiamiento y apoyo por parte de las diferentes instituciones, teniendo en cuenta que el compromiso por parte de los involucrados en este proceso es fundamental para el logro de los resultados deseados.

RECOMENDACIONES

La universidad como generadora de conocimiento, contribuir con la formación de profesionales capaces de hacer frente a las diversas problemáticas que la aquejan, además de comprometerse en investigación, prácticas, pasantías, consultoría, diplomados acordes a las necesidades de la región y de la empresa.

Las prácticas empresariales del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, debe ser una actividad mejor planificada para que los pre-profesionales de Administración de Empresas no solo se queden en empresas de servicios, ya que de un análisis hecho de las organizaciones que se beneficiaron de los practicantes se puede determinar que cerca del 90% realizaron el requisito del Pensum en empresas de servicios donde la Universidad de Nariño acapara un buen porcentaje.

Los administradores de empresas tienen el gran reto de mejorar las condiciones de las empresas de la región, deben procurar mayor presencia para que los procesos no se realicen de manera empírica.

La empresa como dinamizadora de la economía, generadora de empleo, productora de bienes y servicios, debe comprometerse en hacer uso de la oferta institucional disponible, para poder hacer frente a las diferentes situaciones que se le presentan, no cerrándose a nuevas posibilidades y adaptándose al cambio.

Las Pymes de Pasto deben aprovechar y valorar al talento humano que el entorno les ofrece para que puedan incrementar su productividad y competitividad.

El gobierno como regulador y financiador debe procurar el cumplimiento, así como la propuesta de planes y proyectos que fortalezcan a las empresas existentes así como permitan la creación de nuevas empresas en mejores condiciones.

Reestructuración de la oferta institucional siendo pertinente con las necesidades de las empresas de este sector, además de comprometerse en el acompañamiento, asesoría, capacitación, formación y financiación para este sector, mejorando la difusión de los servicios disponibles para una mayor acogida y conocimiento por parte de los empresarios.

Debe existir una mayor articulación de Universidad, Empresa, Estado, para que se puedan mejorar las condiciones de las Pymes.

Se debe crear un banco de proyectos para que se disponga de los temas que las Pymes requieren.

BIBLIOGRAFÍA

Anuarios estadístico 2009 Cámara de Comercio Pasto.

Anuarios estadístico 2010 Cámara de Comercio Pasto.

Anuarios estadístico 2011 Cámara de Comercio.

BARNES, Harry Elmer, Historia de la economía del mundo occidental, UTEHA, México, 1967.

Cámara De Comercio De Pasto, Instituto De Fomento Industrial, Gobernación De Nariño. Estudio de competitividad y perfiles de inversión para el Departamento de Nariño.

Cámara De Comercio De Pasto Ochenta Años De Historia.

Cámara De Comercio De Pasto 90 Años.

CEDRE Cuentas Económicas de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

CÓDIGO DE COMERCIO. Artículo 25. Empresa - concepto.

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa del Salvador

Comisión Regional De Competitividad Plan Regional De Competitividad De Nariño 2009

DANE, Cuentas Departamentales y CEDRE – Universidad de Nariño, Cuentas Municipales.

DANE; Proyecciones de población hasta 2020, en Censo 2005 Sistema de Consulta de Información Censal

Diagnostico Socioeconómico Y Del Mercado De Trabajo Ciudad De Pasto.

DIAN – DANE; octubre de 2012

DNP. Módulo de Indicadores de Competitividad Regional.

Documento Maestro Programa De Administración De Empresas 2011. Líneas de Investigación.

EUMED. Métodos de Investigación.

FORMICHELLA, María Marta. El concepto del emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Convenio INTA – Ministerio de Asuntos Agrarios y de Producción Pcia. De Buenos Aires. 2004. p. 11

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología De La Investigación. Mc Graw Hill, Segunda Edición. MEXICO, 1998.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología De La Investigación. Mc Graw Hill, Tercera Edición. MEXICO, 2003.

Instituto Nacional De Vías, Dirección Territorial Nariño

La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro. Julián Sabogal

MORALES, Viviana Marcela. Prácticas de gestión de talento humano en las áreas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación en las micro y pequeñas empresas transformadoras de alimentos afiliadas a ACOPI en la ciudad de pasto. San Juan de Pasto. Universidad De Nariño. 2009

PETER SENGE, La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje.

Plan de fortalecimiento de la competitividad de las Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto. 1 ed. Pasto

Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo.

PYMES: Visión Estratégica Para El Desarrollo Económico Y Social.

Red de Observatorios del Mercado de Trabajo ORMET.

Revista Comunidad Económica Agosto – Octubre 2012 Colombia.

SCHUMPETER, J.A. 1950. Capitalism, Socialism and democracy. 3rd. Ed. New York. Harper y Brothers

Universidad de Nariño., Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto – OMTP.2011

VALLEJO, Jorge Andrés. Capacitación y asistencia técnica en buenas prácticas de manufactura a microempresarios del sector agroindustrial de alimentos vinculados a las actividades de fortalecimiento empresarial de la secretaria de fomento. San Juan de Pasto. Universidad De Nariño. 2012

NETGRAFÍA

ACOPI. Boletín Informativo.

Disponible en: <http://www.acopi.org.co/files/BOLETIN.pdf> consultado el 19 de Noviembre del 2012 9:23 pm

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Importancia de la Planificación.

Disponible en: <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/importancia-de-la-planificacion.html> Consultado el 24 de Octubre del 2013 8:34 pm

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Mercado Objetivo.

Disponible en: <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/seleccin-del-mercado-objetivo.html> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 1:27 a.m.

AMENAZAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL. Informalidad.

Disponible en:

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

ANTONIO GAMUN. El empresario.

Disponible en:

http://www.antoniogamundiblog.com/index.php/index.php?option=com_content&view=article&id=1483%3Ael-empresarismo-su-magia-realidades-e-historia&Itemid=98. Consultado el 20 de Noviembre del 2012 4:42 pm

ÁREA DE TALENTO HUMANO. Evaluación de Desempeño.

Disponible en: <http://www.seminarium.com/co/noticias/evaluacion-del-desempeno-laboral-su-importancia-en-las-empresas/> Consultado el 18 de Octubre del 2013 2:56 am

ÁREA DE TALENTO HUMANO. Psicología del Personal.

Disponible: http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html Consultado el 17 de 8:29 pm.

ÁREA DE TALENTO HUMANO. Reclutamiento.

Disponible en: <http://reclutamientodepersonal.bligoo.pe/introduccion-sobre-el-reclutamiento-de-personal> Consultado el 17 de Octubre del 2013 8:11 pm

ÁREAS DE UNA EMPRESA. Área de Contabilidad y Finanzas.

Disponible en: <http://upointroadmon.blogspot.com/2007/06/reas-funcionales-de-la-empresa.html> Consultado: 18 de octubre de 2013 Hora: 1:50 a.m.

BANCA. Líneas de Crédito para las Mipymes.

Disponible: http://www.pymesfuturo.com/Pymes_bancos.htm Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 2:02 a.m.

BANCO DE LA REPUBLICA. Tasa Base.

Disponible en: <http://banrep.gov.co/tib> Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 3:44 a.m.

BANCO DE LA REPUBLICA. Tasas de intervención.

Disponible en: <http://banrep.gov.co/tasa-intervencion-politica-monetaria> Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 4:03 a.m.

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Plan de Negocios.

Disponible en:

http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=168&PortalId=0&TabId=515

Consultado e 16 de Octubre del 2013 11:53 pm.

COLCIENCIAS. Desarrollo tecnológico.

Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnol-gico-e-innovaci-n-industrial consultado el 18 de Octubre del 2013 4:09 pm

COLOMBIA DIGITAL. Boletín informativo.

Disponible

en:http://www.colombiadigital.net/images/stories/Infotoc/boletines/Bolet%edn_Trimestral_TIC_2_2011.pdf págs. 41-42. Consultado el 6 de Noviembre del 2012 8:26 pm.

COMERCIO ELECTRÓNICO.

Disponible en: <http://internetparaprincipiantes.com/5-cosas-que-una-buena-pagina-de-facebook-debe> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 5:38 a.m.

COMERCIO ELECTRÓNICO. Página Web.

Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/eCONTA/100.HTM> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 6:05 a.m.

COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. Causas Internas de Disolución Disponible en:

<http://www.congreso.gob.pe/comisiones/1998/microempresa/e-conamype.htm> consultado el 20 de Noviembre del 2012 2:00 pm

COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Cartilla Asociatividad

Disponible en: <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286> cartilla asociatividad Consultado el 16 de Octubre del 2013 1:07 pm

COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Publicaciones.

Disponible en: <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286>

Consultado el 7 de Octubre del 2013 11:50 am

COMISIÓN REGIONAL DE COMPETITIVIDAD. Publicaciones.

Disponible en: <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286>

Consultado el 17 de Octubre del 2013 11:50 am

CULTURA ORGANIZACIONAL. Estrategias para el cambio de la cultura organizacional.

Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/947058/Estrategias-y-procesos-para-el-cambio-de-la-cultura-organizacional.html>

Consultado el 24 de Octubre del 2013 8:37 pm

CULTURA PASTO. Carnaval de Negros y Blancos.

Disponible en:

http://www.culturapasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&id=15&Itemid=9

Consultado el 9 de Noviembre de 2012 12:42 p.m.

DANE. Censo Nariño. Disponible en:

<http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/narino/pasto.pdf> consultado el 6 de Noviembre del 2012 6:00 pm.

DANE. Proyecciones de población hasta 2020.

Disponible en: Proyecciones de población hasta 2020, en Censo 2005 Sistema de Consulta de Información Censal. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. Consultado el 12/09/2012 9:13 am

DEFINICIÓN ABC Definición de Diagnostico

Disponible en: <http://definicion.de/diagnostico/> Consultado: 25 de octubre de 2013
Hora: 3.36 a.m.

DEFINICIÓN. DE Definición de Entorno

Disponible en: <http://definicion.de/entorno/> Consultado: 25 de octubre de 2013

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. Formación del Gerente.

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

DINÁMICA EMPRESARIAL. Entorno Tecnológico.

Disponible en: <http://www.elergonomista.com/3ab09.html> Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 11:37 a.m.

DINÁMICA EMPRESARIAL. Importancia de las empresas.
Disponible en: <http://www.elergonomista.com/3ab09.html> Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 11:32 a.m.

ECONOMÍA. Estados Financieros.
Disponible en: http://es.mimi.hu/economia/estados_financieros.html Consultado 19 de octubre de 2013 Hora: 3:37p.m.

ECONOMÍA. Industria Manufacturera.
Disponible en:
<http://cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp> Consultado: 20 de agosto de 2011 Hora: 3:59p.m.

EL ENTORNO ECONÓMICO. Anticipar su evolución.
Disponible en: <http://www.agapea.com/libros/EL-ENTORNO-ECONOMICO-COMO-ENTENDERLO-Y-ANTICIPAR-SU-EVOLUCION-9788478975914-i.htm>
Consultado: 21 octubre de 2013 Hora: 1:01 a.m.

EL ESPECTADOR. Informalidad.
Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-419785-gente-se-vuelve-informal-evadir-impuestos> Consultado el 21 de Octubre del 2013 5:13 pm

EMPRENDE PYME.NET. Importancia de las pymes en la economía.
Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html> Consultado el 11 de noviembre de 2012 3:13 p.m.

EMPRESA FAMILIAR. Principios y Estrategias.
Disponible en: <http://eco.mdp.edu.ar/extension/divulgacion-cultura-y-eventos/194-conferencia-sobre-empresa-familiar-principios-y-estrategias?device=desktop>
Consultado el 24 de Octubre del 2013 2:31 pm

EMPRESA. Área de Talento Humano.
Disponible en: http://www.grupodaviladavila.com/es/content/departamento-de-talento-humano_16.html Consultado el 17 de Octubre del 2013 7:44 pm

EMPRESA. Importancia de las Empresas en la Economía.
Disponible en: <http://artigoo.com/la-calidad-en-una-empresa-y-su-importancia>
Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 5:10 p.m.

ENCICLOPEDIA VIRTUAL El concepto de institución
Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm> Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:44 a.m.

ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Concepto de Préstamo.

Disponible en: <http://www.creditos.com.co/que-es-prestamo-bancario.html>
consultado: 18 de octubre de 2013 Hora: 2:01 a.m.

ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Definición Consultoría empresarial.

Disponible en: <http://www.gesdocument.com/consultoria-empresarial> Consultado:
25 de octubre de 2013 Hora: 4:13 Am

ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Definición de Plan de Acción.

Disponible: <http://definicion.de/plan-de-accion/> Consultado: 17 de octubre de 2013
Hora: 7:23 p.m.

ENCICLOPEDIA VIRTUAL. Definición de Planeación

Disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/
Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:26 a.m.

ESTRATEGIAS DE MERCADEO. Necesidades de los clientes.

Disponible en: <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/171/C%C3%B3mo-conocer-las-necesidades-de-su-potencial-cliente> Consultado: 17 de octubre de
2013 Hora: 2:47 p.m.

ESTRATEGIAS DE MERCADEO. Promoción.

Disponible en: <http://promocion-plr.blogspot.com/> Consultado: 17 octubre de 2013
Hora: 2:44p.m.

EUMED. Métodos de Investigación.

Obtenido de: <<http://www.eumed.net/libros/2007a/257/5.2.1.htm>>. [Con acceso el:
11/06/2012].

EXPERIENCIA COLOMBIA. Pasto Colombia.

Disponible en:

[http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Pasto\(Narino\)&San-Juan-de-Pasto&destino=18](http://www.experienciacolombia.com/destino.php?Colombia=Pasto(Narino)&San-Juan-de-Pasto&destino=18) consultado el 6 de Noviembre del 2012 6:10 pm.

FINANZAS. Finanzas Personales.

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

FOGAFIN. Descripción de Cargos.

Disponible en:

<https://www.fogafin.gov.co/Web/Formularios/Public/Content/frmContent.aspx?id=314&padre=566> Consultado el 18 de Octubre del 2013 12:43 am

FOGAFIN. Manual de Funciones. Disponible en:
<https://www.fogafin.gov.co/Web/Formularios/Public/Contenido-314-566/ManualFunciones> Consultado el 18 de Octubre del 2013 2:56 am

FUNDES. Realidad de la pyme colombiana
Disponible en: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>
f Consultado el 15 de noviembre de 2012 8:53 p.m. PDF

GARANTÍAS DEL CAFÉ. Informalidad.
Disponible en: www.garantiasdelcafe.com/informalidad.doc consultado el 19 de Noviembre del 2012 9:23 pm

GERENCIA. Planeación Estratégica.
Disponible en: <http://www.gerencia.com/planeacion-estrategica.html> Consulta el 18 de noviembre de 2012 4:47 p.m.

GERENCIAR. Planeación Estratégica.
Disponible en: <http://www.gerencia.com/planeacion-estrategica.html> Consultado el 17 de Octubre del 2013 2:54 am

GESTIÓN HUMANA. Importancia del área de Talento Humano.
Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa> Consultado el 24 de Octubre del 2013 11:25 pm

GLOSARIO PRODUCTOS Y SERVICIOS. Glosario productos y servicios.
Disponible en:
http://www.repsol.com/pe_es/productos_y_servicios/productos/peasfaltos/glosario/
Consultado el 10 de noviembre de 2012 5:53 p.m.

INDUSTRIA MANUFACTURERA
Disponible en:
<http://cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp> Consultado:
25 de octubre de 2013 Hora: 3:34 a.m.

La REALIDAD DE LAS PYMES. Contribución de las Pymes.
Disponible en: <http://isacristina-cristina.blogspot.com/>. Consultado el 16 de Noviembre del 2012 3:00 pm

LA REALIDAD DE LA PYME COLOMBIANA DESAFÍO PARA EL DESARROLLO
pág. 17
Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html> Consultado el 11 de noviembre de 2012 3:13 p.m.

LEY 1370 de 2009.

Consultado en: http://www.ey.com/CO/es/Newsroom/Ene10_Articulo_Tax Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 4:09 p.m.

MACHACUAY SAMUEL (1999) Seminario Taller "Cooperación Para La Competitividad Empresarial" Guatemala - 18 Y 19 de agosto, 1999 Disponible en: <http://www.microfinanzas.org/uploads/media/0866.pdf> Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:51 a.m.

MARKETING. Grupos Focales.

Disponible en:

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

Consultado el 18 de Octubre del 2013 10:34 pm

MERCADEO. Bases de Datos.

Disponible en: <http://bases-datos.schober.es/calidad/clientes.html> Consultado: 17 de octubre de 2012 Hora: 4:17p.m.

MERCADEO. Conocer las necesidades de su potencial.

Disponible en: <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/171/C%C3%B3mo-conocer-las-necesidades-de-su-potencial-cliente> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 2:02 a.m.

MERCADEO. Mercado Objetivo.

Disponible en: <http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 8:35 p.m.

MERCADEO. Promoción y Publicidad.

Disponible en: <http://mercadeo-fusm.blogspot.com/> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 12:47 a.m.

MERCADEO. Valor de la Marca.

Disponible en:

<http://www.cem.itesm.mx/investigacion/transfereencia/valormarca.htm> Consultado: 23 octubre de 2013 Hora: 3:05 p.m.

MIGUEL DE ARRIBA. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

Disponible en: <http://uca.migueldearriba.net/2009/11/21/el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter/> Consultado 18 de noviembre de 2012 4:42 p.m.

MinCIT. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande

Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761>

Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:32 a.m.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Grupos de Investigación.
Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-253251_archivo_pdf.pdf. Consultado el 8 de Noviembre del 2012 12:00 pm.

NEGOCIOS. Área de Producción.
Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 12:15 a.m.

PAGINAS WEB. Características de una página web.
Disponible en: <http://www.accionmk.com/las-10-caracteristicas-mas-importantes-que-una-pagina-web-debe-cumplir/> Consultado: 17 de octubre de 2013 Hora: 5:50 a.m.

PERIÓDICO EL PAÍS. Empresas sostenibles.
Disponible <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-crea-pocas-empresas-sostenibles> consultado el 16 de Octubre del 2013 12:06 am

PERIÓDICO EL COLOMBIANO. Entorno Empresarial.
Disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_entorno_empresarial__clave_en_la_competitividad/el_entorno_empresarial__clave_en_la_competitividad.asp Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 11:21 p.m.

PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
Disponible en: <http://www.pot.pasto.gov.co/index.php/noticias-pot/69-el-43-de-personas-en-situacion-de-pobreza-en-pasto-la-equidad-un-desafio-en-el-plan-de-ordenamiento-territorial> consultado: 26 de junio de 2013 9:56 pm

PORTAFOLIO.CO. Noticia acceso a crédito 2012
Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/solo-el-12-ciento-las-pymes-tiene-acceso-al-credito> Consultado: 23 de junio de 2013 9:15 p.m.

PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES. Razones de Fracaso las Pymes.
Disponible en: <https://jcvalda.wordpress.com/2009/06/13/el-80-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-cinco-anos-y-el-90-no-llega-a-los-diez-anos-%C2%BFpor-que/> consultado el 19 de Noviembre del 2012 1:13 pm

PRODUCCIÓN. Reducción de los tiempos de producción.
Disponible en:
http://www.infomadera.net/uploads/articulos/archivo_1571_17345.pdf?PHPSESSID=7c6c7d313b7c0320287460d9f088af45 Consultado: 16 de octubre de 2013 Hora: 6:48p.m.

PYMES FUTURO. Dinámica de las Pymes.
Disponible: <http://www.pymesfuturo.com/Pymes.htm>. Consultado el 19 de Noviembre del 2012 3:00 pm

PYMES. Tecnología.

Disponible en: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3527/La-peque%C3%B1a-empresa-y-la-tecnolog%C3%ADa> Consultado el 17 de Octubre del 2013 12:33 pm.

SECRETARIA SENADO. Ley 0905 2004

Consultado en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html

Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 3:33 Pm

SECRETARIA SENADO. Código de Comercio.

Disponible en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio_pr006.html. consultado el 19 de Noviembre del 2012 6:41 pm

SECRETARIA SENADO. Ley 0590 2000

Consultado en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html

Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 3:32 p.m.

SECRETARIA SENADO. Ley 1314 de 2009.

Consultado en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1314_2009.html

Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 3:37 Pm

SECRETARIA SENADO. Ley 1370

Consultado en:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1370_2009.html

Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 4:05 p.m.

SECRETARIA SENADO. Ley 1429 de 2010.

Consultado en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1429_2010.html Fecha: 14 de octubre de 2012 Hora: 3:52 p.m. Ley 1370 de 2009

SECRETARIA SENADO. MIPYMES. LEY 1450.

Disponible en: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2492> Consultado el 10 de Noviembre del 2012 6:20 pm.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Tecnología.

Disponible en: http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/soc_ed.pdf

Consultado el 17 de Octubre del 2013 2:55 pm

UNIVERSIDAD DE CEIPA. Emprendimiento.

Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf consultado el 20 de Noviembre del 2012 2:00 pm

UNIVERSIDAD DE CEIPA. Experiencia del empresario.

Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf consultado: 20 de Noviembre del 2012 2:00 pm

UNIVERSIDAD DE CEIPA. Oportunidad de Negocio.

Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf consultado: 20 de Noviembre del 2012 2:00 pm

UNIVERSIDAD DE CEIPA. Razones de creación de Empresa.

Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf. pág.85.

Consultado: 18 de Noviembre del 2012 2:00 pm

UNIVERSIDAD DE CEIPA. Razones de Sostenimiento de la Empresa.

Disponible en: http://www.ceipa.edu.co/m21_gallery/5658.pdf consultado el 20 de Noviembre del 2012 2:00 pm

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Revista Desarrollo y Sociedad.

Disponible en:

http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Ediciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad_No._63/Informalidad_empresarial_en_Colombia_problemas_y_soluciones

Consultado el 21 de Octubre del 2013 5:13 pm

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Revista Desarrollo y Sociedad.

Disponible en: http://economia.uniandes.edu.co/investigaciones_y_publicaciones/CEDE/Publicaciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad/Ediciones/Revista_Desarrollo_y_Sociedad_No._63/Informalidad_empresarial_en_Colombia_problemas_y_soluciones Consultado el 21 de Octubre del 2013 5:13 pm

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. La Perdurabilidad.

Disponible en: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a1/a192c755-6136-4bf0-a60f-b59f0c31e0c9.pdf. pág. 5 consultado el 20 de Noviembre del 2012 5:00 pm

UNIVERSIDAD MARIANA. Revista Criterios.

Disponible en:

<http://asis.umariana.edu.co/RevistaCriterios/publicaciones/RevistaCriterios16-19/assets/downloads/page0163.pdf>. Consultado el 21 de Octubre del 2013.


UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA Dirección Nacional de Innovación Académica

Disponible en:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>
Consultado: 25 de octubre de 2013 Hora: 3:19 a.m.

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta

 ENCUESTA A PYMES INDUSTRIA MANUFACTURERA PASTO		FORMULARIO No. <input style="width: 50px;" type="text"/>
<p style="text-align: center;">Las estudiantes egresadas de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, lo invitan cordialmente señor Empresario del Sector Industrial Manufacturero de Pasto, a participar del estudio titulado "Estrategias orientadas a prevenir la disolucion de las Pequeñas y Medianas empresas del sector industrial manufacturero de Pasto" mediante el diligenciamiento del siguiente formulario, el cual será de ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD. Gracias.</p>		CIU <input style="width: 50px;" type="text"/>
Nombre de la empresa :	Celular o Fijo: <input style="width: 100%;" type="text"/>	
Nombre Representante / Gerente / Administrador:	Dirección: <input style="width: 100%;" type="text"/>	
	Forma Juridica: <input style="width: 100%;" type="text"/>	
P1. ¿Describe cuál es el principal producto que se fabrica en la empresa?	P5. ¿Cuáles son los factores más importantes, que motivaron su ingreso a esta actividad empresarial? <i>Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</i>	
P2. ¿Qué otros productos o servicios se prestan en la empresa?	1 Tradición familiar <input type="checkbox"/> 2 Conocimientos académicos <input type="checkbox"/> 3 Disponibilidad de capital <input type="checkbox"/> 4 Oportunidad de negocio <input type="checkbox"/> 5 Experiencia <input type="checkbox"/> 6 Éxito de otras empresas en ést: <input type="checkbox"/> 7 Suplir necesidades <input type="checkbox"/> 8 Otro. <input type="checkbox"/> ¿Cuál? <input style="width: 100%;" type="text"/>	
P3. ¿Conoce cuánto tiempo emplea en producir el producto principal?		
1. SI <input type="checkbox"/>		
2. NO <input type="checkbox"/>		
P4. ¿Programa la producción de acuerdo a la demanda de sus clientes?		
1. SI <input type="checkbox"/>		
2. NO <input type="checkbox"/>		
P6. ¿Cuál es el nivel de formación del Gerente o administrador?	P7. ¿Cuál es el dominio del idioma inglés del gerente o administrador?:	
	Completa Incompleta	Excelente Bien Regular No lo practica
<i>Única opción</i>		1 2 3 4
1. Primaria <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Leer <input type="checkbox"/>
2. Secundaria <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Escribir <input type="checkbox"/>
3. Técnico/Tecnológico <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Hablar <input type="checkbox"/>
4. Universitario. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Especialización <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Otro. ¿Cuál? <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Indique título recibido: <input style="width: 100%;" type="text"/>		
P8. ¿Antes de poner en marcha la empresa se llevo a cabo un plan de negocios ?	P9. ¿Se tiene establecido formalmente la misión, visión y objetivos de la Empresa?	
1. SI <input type="checkbox"/>	1. SI <input type="checkbox"/>	
2. NO <input type="checkbox"/>	2. NO <input type="checkbox"/> (pase a la 11)	
P10. ¿Quiénes laboran en la empresa conocen la misión ,visión y objetivos?	P11. ¿Cuál es el tipo de remuneración que recibe la mayoría del personal?	
1. SI <input type="checkbox"/>	1. A Destajo <input type="checkbox"/> 3. A Termino Inde <input type="checkbox"/>	
2. NO <input type="checkbox"/>	2. A Termino Fijo <input type="checkbox"/> 4. OPS <input type="checkbox"/>	

<p>P12. ¿Qué áreas se identifica formalmente en la Empresa?</p> <p>Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</p> <p>1. Administrativa <input type="checkbox"/> 5. Talento Humano <input type="checkbox"/></p> <p>2. Producción <input type="checkbox"/> 6. Ninguna (pase a la 14) <input type="checkbox"/></p> <p>3. Comercial <input type="checkbox"/> 7. Otra.* <input type="checkbox"/></p> <p>4. Financiera <input type="checkbox"/> *¿Cuál? _____</p>	<p>P13. ¿La empresa tiene establecido un organigrama de su estructura interna?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>
<p>P15. ¿Que tipos de software emplea como apoyo al sistema de información en la organización? Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</p> <p>1. Herramientas informáticas básicas <input type="checkbox"/></p> <p>2. Aplicaciones para la gestión contable <input type="checkbox"/></p> <p>3. Aplicaciones para la gestión de nómina <input type="checkbox"/></p> <p>4. Aplicaciones para la gestión de producción <input type="checkbox"/></p> <p>5. Aplicaciones para la gestión de inventarios <input type="checkbox"/></p> <p>6. Software para la gestión de clientes <input type="checkbox"/></p> <p>7. Software para la gestión documental. <input type="checkbox"/></p> <p>8. Ninguno. <input type="checkbox"/></p> <p>9. Otro. ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/></p>	<p>P16. ¿Estaría dispuesto a asociarse con empresarios del mismo sector?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es NO Indique las razones</p> <p>Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</p> <p>1. Cuidado de la imagen <input type="checkbox"/></p> <p>2. Desconocimiento de los beneficios de asociarse <input type="checkbox"/></p> <p>3. Dificultad para asociarse <input type="checkbox"/></p> <p>4. Incompetencia de otras empresas <input type="checkbox"/></p> <p>5. Otra. <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p>
<p>P17. Identifique qué Oportunidades (marque 1) y qué Amenazas (marque 2) presenta el entorno para la empresa actualmente?</p> <p>Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</p> <p>1. Oportunidad 2. Amenazas.</p> <p>1. Apoyo Institucional []</p> <p>2. Proveedores []</p> <p>3. Inseguridad []</p> <p>4. Competencia []</p> <p>5. Acceso a créditos []</p> <p>6. Contrabando []</p> <p>7. TLC []</p> <p>8. Tecnología []</p> <p>9. Logística (Infraestructura vial y de transporte) []</p> <p>10. Crecimiento de la demanda []</p> <p>11. Informalidad en el Sector []</p> <p>12. Marco Legal []</p> <p>13. Cultura []</p> <p>14. Otro. ¿Cuál? _____ []</p>	<p>P18. Identifique qué Fortalezas (marque 1) y qué Debilidades (marque 2) tiene la empresa actualmente? Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</p> <p>1. Fortaleza 2. Debilidad</p> <p>1. Calidad del producto []</p> <p>2. Precio del producto []</p> <p>3. Servicio al cliente []</p> <p>4. Servicio posventa []</p> <p>5. Posicionamiento de marca []</p> <p>6. Proceso productivo []</p> <p>7. Tecnología utilizada []</p> <p>8. Capacidad de producción []</p> <p>9. Ubicación Geográfica []</p> <p>10. Estrategia de fidelización de clientes []</p> <p>11. Canales de distribución []</p> <p>12. Liquidez []</p> <p>13. Amplia gama de productos []</p> <p>14. Capital Humano cualificado []</p> <p>15. Activos []</p> <p>16. Endeudamiento []</p> <p>17. Innovación []</p> <p>18. Otro. []</p>
<p>P19. ¿Usted conoce la Ley 590 de mipymes y ha utilizado alguno de sus beneficios? Unica opcion</p> <p>1. Si la conoce, y ha obtenido beneficios <input type="checkbox"/> 2. Si la conoce, pero no ha aprovechado los beneficios <input type="checkbox"/></p> <p>¿Qué beneficios ha obtenido de esta ley? _____ 3. No la conoce <input type="checkbox"/></p>	

<p>P20. ¿Qué factores le han permitido permanecer en este sector?</p> <p><i>Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</i></p>		<p>P21. ¿Desde su perspectiva como empresario cuáles considera son las principales causas INTERNAS que llevan al cierre de las empresas del sector Industrial Manufacturero de Pasto? <i>Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</i></p>																																							
<p>1. Buen manejo administrativo <input type="checkbox"/></p> <p>2. Rentabilidad del negocio <input type="checkbox"/></p> <p>3. Servicio post venta <input type="checkbox"/></p> <p>4. Calidad del producto <input type="checkbox"/></p> <p>5. Precio del producto <input type="checkbox"/></p> <p>6. Servicio al cliente <input type="checkbox"/></p> <p>7. Conocimiento <input type="checkbox"/></p> <p>8. Adecuada <input type="checkbox"/></p> <p>9. Ubicación <input type="checkbox"/></p> <p>10. Estrategias de Mercadeo <input type="checkbox"/></p> <p>11. Trayectoria en el Mercado <input type="checkbox"/></p> <p>12. Otra <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p>		<p>1. Tecnología inadecuada <input type="checkbox"/></p> <p>2. Mano de obra no calificada <input type="checkbox"/></p> <p>3. Falta de Visión empresarial <input type="checkbox"/></p> <p>4. Vinculación familiar <input type="checkbox"/></p> <p>5. Desconocimiento de la oferta institucional <input type="checkbox"/></p> <p>6. Costos Elevados <input type="checkbox"/></p> <p>7. Tamaño de la Empresa <input type="checkbox"/></p> <p>8. Administración empírica <input type="checkbox"/></p> <p>9. Formación del Gerente <input type="checkbox"/></p> <p>10. Falta de Planificación en las diferentes áreas <input type="checkbox"/></p> <p>11. Informalidad en el Sector <input type="checkbox"/></p> <p>12. Sucesion familiar <input type="checkbox"/></p> <p>13. Otro. <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p>																																							
<p>P22. ¿Desde su perspectiva como empresario cuáles considera son las principales causas EXTERNAS que llevan al cierre de las empresas del sector Industrial Manufacturero en San Juan de Pasto?</p> <p><i>Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</i></p>		<p>P23. ¿Conoce la oferta institucional orientada a la competitividad y fortalecimiento empresarial que realizan entidades como:</p> <p><i>Esta pregunta puede tener varias opciones de respuesta</i></p>																																							
<p>1. Escaso Apoyo de las Instituciones <input type="checkbox"/></p> <p>2. Alto Costo de las Fuentes de Financiación <input type="checkbox"/></p> <p>3. Escasas Fuentes de Financiación <input type="checkbox"/></p> <p>4. Agotamiento tributario <input type="checkbox"/></p> <p>5. Competencia desleal <input type="checkbox"/></p> <p>6. Contrabando <input type="checkbox"/></p> <p>7. TLC <input type="checkbox"/></p> <p>8. Infraestructura (Vial y de Transporte) <input type="checkbox"/></p> <p>9. Otras <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuáles? _____</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Universidades</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Bancoldex</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Cámara de Comercio</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. SENA</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5. ACOPI</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6. Alcaldía</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>7. Fondo Regional de Garantías</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8. Cooperación internacional</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9. Otras</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>¿Cuáles? _____</p>			SI	NO	1. Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Bancoldex	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Cámara de Comercio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. SENA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. ACOPI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Alcaldía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Fondo Regional de Garantías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Cooperación internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
	SI	NO																																							
1. Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
2. Bancoldex	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
3. Cámara de Comercio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
4. SENA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
5. ACOPI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
6. Alcaldía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
7. Fondo Regional de Garantías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
8. Cooperación internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
9. Otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																							
<p>P24. ¿En su trayectoria como empresario se ha beneficiado de la Oferta Institucional disponible para el sector empresarial?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p>		<p>P25. La empresa pertenece a:</p> <p>1. ACOPI <input type="checkbox"/></p> <p>2. Alianza empresarial <input type="checkbox"/></p> <p>3. Cooperativa <input type="checkbox"/></p> <p>4. Otra <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p>																																							
<p>P26. ¿Estaría interesado en recibir capacitación?</p> <p>1. SI <input type="checkbox"/></p> <p>2. NO <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">(pase a 28)</p>																																									
<p>P27. ¿En que horarios estaría dispuesto a recibir capacitación?</p> <p><i>Unica opción</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Mañana</th> <th>Tarde</th> <th>Noche</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Lunes a viernes</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2. Sabado</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3. Domingo</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4. Festivo</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>			Mañana	Tarde	Noche	1. Lunes a viernes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Sabado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Domingo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Festivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>P27/B. De acuerdo AL ÚLTIMO NIVEL CURSADO indique el porcentaje de Formación del personal que labora en su empresa. La sumatoria debe ser 100%</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Primaria</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Secundaria</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. Técnico/Tecnológico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Universitario.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Especialización</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Desconoce Nivel de Formación</td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Otros estudios</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>			%	1. Primaria		2. Secundaria		3. Técnico/Tecnológico		4. Universitario.		5. Especialización		6. Desconoce Nivel de Formación		7. Otros estudios			100%
	Mañana	Tarde	Noche																																						
1. Lunes a viernes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
2. Sabado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
3. Domingo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
4. Festivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
	%																																								
1. Primaria																																									
2. Secundaria																																									
3. Técnico/Tecnológico																																									
4. Universitario.																																									
5. Especialización																																									
6. Desconoce Nivel de Formación																																									
7. Otros estudios																																									
	100%																																								

P59. ¿Qué decisiones toma la empresa, según el análisis financiero?

Seleccione sólo una opción

1. Definición de Precios

4. Endeudamiento

2. Definición niveles de producción

5. No se toma decisiones

3. Inversión

6. Otro

¿Cuál? _____

P60. ¿Que actividades se realizan con las utilidades?

Esta pregunta puede tener varias opciones de Re

1. Inversión empresarial

4. Ahorro

2. Distribuir entre los socios

5. Otras

3. Gastos personales

¿Cuáles? _____

Resultados encuesta

Anexo 2.

Relación entre la actividad secundaria y la principal		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	74%
No	1	4%
Sólo Producto Principal	6	22%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 3.

Tiempo de producción		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	81%
No	5	19%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 4.

Nivel de producción de acuerdo a la demanda de los clientes		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	89%
No	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Este Estudio

Anexo 5.

Factores que motivaron el ingreso a esta actividad		
Respuesta	Frecuencia	Total
Tradición familiar	12	44%
Conocimiento académicos	6	22%
Disponibilidad de capital	6	22%
Oportunidad de negocio	12	44%
Experiencia	4	15%
Éxito de otras empresas	1	4%
Suplir necesidades	5	19%

Fuente: Este estudio

Anexo 6.

Nivel de formación del Gerente		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	4%
Secundaria	3	11%
Técnico/tecnólogo	1	4%
Universitario	16	59%
Especialización	6	22%

Fuente: Este estudio

Anexo 7.

Título Recibido		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Economista	1	4%
Administración de empresas	7	26%
Sin Título	4	15%
Ingeniería Electrónico	1	4%
Ingeniería Civil	3	11%
Contador	2	7%
Ingeniería Industrial	1	4%
Ingeniería Mecánica	1	4%
Tecnólogo en reparación y mantenimiento de motores a gasolina	1	4%
Ingeniería Químico	1	4%
Trabajadora Social	1	4%
Arquitectura	1	4%
Mercadeo	2	7%
Medicina veterinaria	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 8.

Relación de Título del Dueño o Gerente con la Actividad de la Empresa		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	61%
No	9	39%
Total	23	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 9.

Dominio del Idioma Inglés				
Respuesta	Excelente	Bien	Regular	No lo practica
Leer	7%	22%	26%	44%
Escribir	7%	22%	26%	44%
Hablar	7%	22%	26%	44%

Fuente: Este estudio

Anexo 10.

Se llevó a cabo Plan de Negocios		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	30%
No	19	70%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 11.

La Empresa tiene Misión, Visión y Objetivos		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	96%
No	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 12.

Los empleados conocen la Misión, Visión y Objetivos		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	73%
No	7	27%
Total	26	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 13.

Tipo de contrato		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A Destajo	5	19%
A Término Fijo	13	48%
A Término Indefinido	7	26%
OPS	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 14.

Áreas de la Empresa		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	22	81%
Producción	21	78%
Comercial	14	52%
Financiera	12	44%
Talento humano	7	26%
Otras	3	11%
Ninguna	2	7%

Fuente: Este estudio

Anexo 15.

Organigrama		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	77%
No	6	23%
Total	26	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 16.

Software que tiene la Empresa		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Herramientas informáticas básicas	25	93%
Aplicaciones para la gestión contable	23	85%
Aplicaciones para la gestión de nomina	9	33%
Aplicaciones para la gestión de producción	13	48%
Aplicaciones para la gestión de inventarios	13	48%
Software para la gestión de clientes	7	26%
Software para la gestión documental	6	22%

Fuente: Este estudio

Anexo 17.

Disposición de Asociarse		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	41%
No	16	59%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 17B.

Razones para no asociarse		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
La Empresa ya está consolidada	2	7%
Falta de Confianza 30%,	8	30%
Dificultad para asociarse	3	11%
Falta de Información	1	4%

Fuente: Este estudio

Anexo 18

Entorno				
Respuesta	Amenaza		Oportunidad	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Oferta Institucional	7	26%	18	67%
Proveedores	3	11%	22	81%
Competencia	15	56%	10	37%
Acceso a créditos	1	4%	25	93%
Contrabando	23	85%	3	11%
TLC	13	48%	10	37%
Tecnología	3	11%	23	85%
Infraestructura vial y de transporte	20	74%	5	19%
Crecimiento de la Demanda	3	11%	22	81%
Informalidad en el Sector	24	89%	1	4%
Marco Legal	14	52%	10	37%
Cultura	8	30%	16	59%

Fuente: Este estudio

Anexo 19.

Empresa				
Respuesta	Fortaleza		Debilidad	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del producto	27	100%	0	0%
Precio del producto	25	93%	2	7%
Servicio al cliente	26	96%	1	4%
Posicionamiento de marca	25	93%	2	7%
Proceso productivo	21	78%	4	15%
Tecnología utilizada	20	74%	7	26%
Capacidad de producción	22	81%	5	19%
Ubicación Geográfica	20	74%	6	22%
Estrategia de fidelización de clientes	16	59%	11	41%
Liquidez	21	78%	5	19%
Amplia gama de productos	21	78%	6	22%
Capital Humano cualificado	10	37%	17	63%
Activos	24	89%	2	7%
Endeudamiento	11	41%	11	41%
Innovación	11	41%	12	44%

Fuente: Este estudio

Anexo 20.

Ley 590 de Mipymes		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No la conoce	20	74%
Si la conoce, y ha obtenido beneficios *	3	11%
Si la conoce, pero no ha aprovechado los beneficios	4	15%

Fuente: Este estudio

Anexo 21.

Factores que le han permitido a la empresa permanecer en el Mercado		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Buen manejo administrativo	20	74%
Rentabilidad del negocio	22	81%
Calidad del producto	26	96%
Precio del producto	22	81%
Servicio al cliente	23	85%
Conocimiento	21	78%
Adecuada Tecnología	16	59%
Ubicación Geográfica	16	59%
Estrategias de Mercadeo	14	52%
Trayectoria en el Mercado	22	81%

Fuente: Este estudio

Anexo 22.

Causas Internas de Disolución		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología inadecuada	23	85%
Mano de obra no calificada	22	81%
Falta de Visión empresarial	25	93%
Vinculación familiar	10	37%
Desaprovechar la oferta institucional	21	78%
Costos Elevados	22	81%
Tamaño de la Empresa	9	33%
Administración empírica	22	81%
Formación del Gerente	14	52%
Falta de Planificación en las diferentes áreas	21	78%
Sucesión familiar	15	56%

Fuente: Este estudio

Anexo 23.

Causas Externas de Disolución		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Desarticulación Institucional	16	59%
Nivel de Tasas de Interés	19	70%
Disponibilidad de Crédito	18	67%
Agobio tributario	22	81%
Competencia desleal	19	70%
Contrabando	23	85%
TLC	15	56%
Infraestructura (Vial y de Transporte)	18	67%
Informalidad en el Sector	23	85%

Fuente: Este estudio

Anexo 24.

Se ha beneficiado de la Oferta Institucional Orientada al Fortalecimiento Empresarial		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	56%
No	12	44%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 25.

Oferta Institucional que conoce				
Respuesta	SI		NO	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Universidades	11	41%	16	59%
Bancoldex	9	33%	18	67%
Cámara de Comercio	18	67%	9	33%
SENA	21	78%	6	22%
ACOPI	8	30%	19	70%
CRC	9	33%	20	74%
Fondo Regional de Garantías	7	26%	12	44%

Fuente: Este estudio.

Anexo 26.

Interés en Recibir Capacitación		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	89%
No	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 27.

Horarios de Capacitación								
Respuesta	Lunes a viernes		Sábado		Festivo		Ninguno	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mañana	3	11%	7	26%	1	4%	0	0%
Tarde	1	4%	5	19%	0	0%	0	0%
Noche	2	7%	0	0%	1	4%	0	0%
Ninguno	0	0%	0	0%	0	0%	6	22%
Total	6	22%	12	44%	2	7%	6	22%

Fuente: Este estudio

Anexo 28.

Método para Reclutar Personal		
Medio Utilizado	Frecuencia	Porcentaje
Promoción interna en la empresa	1	4%
Convocatoria externa	26	96%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 29.

Profesional encargado de Selección del Personal		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	26%
No	20	74%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 30.

Planificación de Formación y Capacitación		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	70%
No	8	30%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 31.

Trabajadores con Nexos Familiares		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	37%
No	17	63%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 31A.

Relación de la vinculación familiar con causa interna de cierre		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	26%
No	20	74%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 32.

Conocen los Trabajadores sus funciones y responsabilidades		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	48%
No	14	52%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 33.

Evaluación de Desempeño		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	70%
No	8	30%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 33A.

Medio de Evaluación de Desempeño		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Supervisión	8	42%
Evaluación de Resultados	9	47%
N/R	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 34.

Medio que se Utiliza para dar a conocer las vacantes		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Internet	3	11%
Prensa	6	22%
Bolsa de empleo	4	15%
Radio	4	15%
Familiares y amigos	14	52%
Empresa de Servicios Temporales	8	30%
Televisión	0	0%
Otras	2	7%
Ninguno	1	4%

Fuente: Este estudio

Anexo 35.

Medio que se Utiliza para conocer necesidades y sugerencias		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Encuestas	8	31%
Entrevistas	2	8%
Comunicación directa	6	23%
Grupos focales	0	0%
Internet	1	4%
Proveedores	3	12%
Distribuidores	8	31%
Vendedores	12	46%
No aplica ningún instrumento	1	4%

Fuente: Este estudio

Anexo 36.

Mercado Objetivo		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Local	6	22%
Regional	13	48%
Nacional	4	15%
No Identifica	4	15%
Total	27	1

Fuente: Este estudio

Anexo 37.

Medios Publicitarios		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Página Web	6	22%
Páginas Amarillas	17	63%
Periódico	7	26%
Radio	12	44%
Flyer	6	22%
Tarjetas de Presentación	15	56%
Vallas	6	22%
Redes Sociales	5	19%
Voz a Voz	14	52%
Televisión	2	7%
Ninguno	1	4%
Otro	3	11%

Fuente: Este estudio

Anexo 38.

Fijación del Precio		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Con base en los costos	20	74%
Con base en la demanda	2	7%
Con base en la competencia	5	19%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 39.

Órdenes de Compra a través de Internet		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	67%
No	9	33%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 39A.

Uso Adecuado de Página Web y Manejo de Redes		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	11%
No	5	19%
No Tiene	19	70%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 40.

Estrategias de Promoción		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	17	63%
Combos	8	30%
Producto gratis	4	15%
Degustación	5	19%
Ninguno	1	4%

Fuente: Este estudio

Anexo 41.

Inversión en Tic		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono fijo	26	96%
Teléfono celular	24	89%
Fax	19	70%
Computador	25	93%
Internet	26	96%
Datafono	6	22%
Página Web	6	23%

Fuente: Este estudio

Anexo 42.

Uso de la Base de Datos de Clientes		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No tiene base de datos	3	11%
Determinar niveles de producción	7	26%
Mantener el contacto con los clientes	24	89%
Dar a conocer campañas	8	30%
Crear estrategias de Fidelización	8	30%

Fuente: Este estudio

Anexo 43.

Metas de Producción y Ventas		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	23	85%
Trimestral	2	7%
Semestral	2	7%
Anual	5	19%
No establece metas	3	11%

Fuente: Este estudio

Anexo 44.

Plan de Acción para lograr Metas		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	70%
No	5	19%
No Establece Plan	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 45.

Metas Medibles y Cuantificables		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	83%
No	4	17%
Total	24	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 46.

Ventas con respecto al año anterior		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Aumentaron	12	44%
Se mantienen	8	30%
Disminuyeron	7	26%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 47.

Actividades Empresariales		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Oportunidad de practica estudiantes	16	59%
Planes y programas de motivación,	5	19%
Salud ocupacional	6	22%
Otras	2	7%
Ninguna	6	22%

Fuente: Este estudio

Anexo 48.

Solicitud de Créditos en los últimos dos años		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	74%
No	7	26%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 48B.

Motivo solicitud de créditos		
	Frecuencia	Porcentaje
Capital de trabajo	12	60%
Infraestructura	3	15%
Modernización Empresarial	7	35%
Otros	4	20%

Fuente: Este estudio

Anexo 49.

Solicitud de Créditos en los últimos dos años		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	18%
No	18	82%
Total	22	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 49B.

Razones Negación del Crédito		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Garantías	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 50.

Créditos Extrabancarios		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	15%
No	23	85%
Total	42	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 51.

Registro de Ventas, Compras y Contratación		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	93%
No	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 52.

Estados Financieros que lleva la Empresa		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Balance General	27	100%
Estado de Resultados	25	93%
Flujo de Caja	24	89%
Informe de cartera por vencimientos	17	63%
Estado de cambios en el patrimonio,	17	63%
Estado de Costos	22	81%
Informes de producción	17	63%
Presupuesto	17	63%
Punto de Equilibrio	12	44%

Fuente: Este estudio

Anexo 53.

Análisis de la Situación Financiera		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	21	78%
Semestral	5	19%
Anual	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 54.

La Contabilidad la lleva un Contador		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 55.

Decisiones con base al Análisis Financiero		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definición de Precios	9	33%
Definición niveles de producción	10	37%
Inversión	2	7%
Endeudamiento	3	11%
No se Toman decisiones	1	4%
Ventas	1	4%
Otras	1	4%
Total	27	100%

Fuente: Este estudio

Anexo 56.

Actividades que se realizan con las Utilidades		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Inversión empresarial	23	85%
Distribuir entre los socios	5	19%
Gastos personales	4	15%
Ahorro	6	22%
N/R	1	4%

Fuente: Este estudio

Anexo 57. Número de comerciantes según sector económico y tamaño.

Actividad Económica	Micro		Pequeña		Mediana		Grande		Total	
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
(A) Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	74	0,65%	6	1,40%	2	2,35%	0	0,00%	82	0,69%
(B) Explotación de Minas y Canteras	34	0,3%	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	35	0,3%
(C) Industria Manufacturera	904	7,9%	25	5,8%	3	3,5%	2	15,4%	934	7,8%
(D) Suministro de Electricidad, Gas, vapor y aire acondicionado	168	1%	6	1%	2	2%	3	23%	179	2%
(E) Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	25	0,2%	0	0,0%	1	1,2%	0	0,0%	26	0,2%
(F) Construcción	194	1,70%	51	11,89%	11	12,94%	1	7,69%	257	2,16%
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	6019	52,8%	213	49,7%	37	43,5%	3	23,1%	6272	52,6%
(H) Transporte y Almacenamiento	329	2,9%	25	5,8%	2	2,4%	0	0,0%	356	3,0%
(I) Alojamiento y servicios de comida	1296	11,4%	18	4,2%	8	9,4%	0	0,0%	1322	11,1%
(J) Información y comunicaciones	179	1,6%	2	0,5%	3	3,5%	1	7,7%	185	1,6%
(K) Actividades financieras y de seguros	229	2,0%	8	1,9%	2	2,4%	0	0,0%	239	2,0%
(L) Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	70	0,6%	5	1,2%	0	0,0%	0	0,0%	75	0,6%
(M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	425	3,7%	14	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	439	3,7%
(N) Actividades de servicios administrativos y de apoyo	469	4,1%	17	4,0%	4	4,7%	1	7,7%	491	4,1%
(O) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	47	0,4%	2	0,5%	1	1,2%	0	0,0%	50	0,4%
(P) Educación	87	0,8%	4	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	91	0,8%
(Q) Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	224	2,0%	25	5,8%	8	9,4%	2	15,4%	259	2,2%
(R) Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	159	1,4%	3	0,7%	1	1,2%	0	0,0%	163	1,4%
(S) Otras actividades de servicios	461	4,0%	4	1%	0	0%	0	0%	465	4%
Total	11393	100%	429	100%	85	100%	13	100%	11920	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

LÍNEAS DE CRÉDITO PARA MIPYMES

La siguiente es la oferta crediticia que hace el sector bancario a las MIPYMES de Colombia. En la siguiente tabla se muestra la entidad financiera que ofrece el crédito, la línea de crédito para MIPYMES y otros aspectos que se deben tener en cuenta para acceder a este servicio (fuente: Acopi.org.co)²⁹².

Anexo 58 Líneas De Crédito Para Mipymes

BANCOS					
BANCO	LÍNEA DE CRÉDITO	MONTO-PLAZO	TASA DE INTERÉS	REQUISITOS Y GARANTÍAS	BENEFICIOS
Banco Agrario S.A.	Capital de Trabajo	Hasta 3 años para capital de trabajo y hasta cinco años para inversión.	De acuerdo con el plazo pactado	Hipoteca. Prenda. Respaldo del Fondo Nacional de Garantías.	Amortización: Mensual. Trimestral o Semestral.
Banco de Crédito	Credicash Pyme		Varían según riesgo del cliente.	Certificado de existencia. Declaración de renta. Estados financieros.	Crédito de libre inversión. Disposición inmediata del capital. Sin cuota de manejo los primeros seis meses prorrogables según consumo.
Banco de Occidente	Empresarial: cartera ordinaria	90 días prorrogables.	Trimestre anticipado o su tasa equivalente	Garantía. Real	Uso crédito para capital de trabajo. Compra de activos fijos. Ampliación o renovación de la planta y nuevos proyectos. Liquidez al corto plazo.
Bancafé	Cupo Pyme	Doce meses		Certificado de existencia. Declaración de renta. Estados financieros. Respaldo del Fondo Nacional de Garantías.	Disponibilidad de un cupo de crédito. Sólo paga intereses por parte de cupo utilizado. Puede realizar abonos extraordinarios cuando desee.

²⁹² BANCA. Líneas de Crédito para las Mipymes.

Disponible: http://www.pymesfuturo.com/Pymes_bancos.htm Consultado: 21 de octubre de 2013 Hora: 2:02 a.m.

Anexo 58 (continuación)

BANCOS					
BANCO	LÍNEA DE CRÉDITO	MONTO-PLAZO	TASA DE INTERÉS	REQUISITOS Y GARANTÍAS	BENEFICIOS
Av Villas	Cartera ordinaria	De 1 hasta 7 años según destino	De acuerdo con las políticas vigentes en el momento del desembolso	De acuerdo con el estudio de crédito que se realice. Posibilidad de Fondo Nacional de Garantías.	Permite a la empresa contar con recursos. Para inversión en su crecimiento. Proporciona plazos adaptados a necesidades particulares de crédito. Posibilidad de solicitar cupo rotativo.
Banco Caja Social	Capital de trabajo	Hasta 12 meses		Declaración de renta. Estados financieros.	Cuota fija única durante la vigencia del crédito. Elegir financiación directa al Banco o Bancóldex, a través de las líneas de fomento. Facilidad para el pago de la cuota a través del servicio de débito automático.
Banco Davivienda	Línea Pyme	90 días.			Para atender sus necesidades de crédito en el corto plazo. La empresa podrá disponer de estos recursos de manera automática a través de pagos electrónicos o por giro de cheques. La Pyme dispondrá de un cupo que cubrirá sus necesidades de canje, sobregiro y tesorería con atractivas tasas de interés.
Banco de Bogotá	Capital de trabajo	Corto, mediano y largo plazo.	De acuerdo con las necesidades del cliente		Financia capital de trabajo. Asesoría para obtener los instrumentos de financiación.
Banco GNB Sudameris	Crédito de dinero	Hasta 5 años		El crédito debe ser cubierto por la garantía en un 130%. Garantías hipotecarias.	Provee liquidez al beneficiario del crédito para destinatario a financiar sus actividades y/o inversiones.
Banco Popular	Cupo múltiple de crédito	Créditos a corto, mediano y largo plazo con vigencia de un año.	tasa preferencial	A convenir. Esta línea se puede trabajar con el FNG.	

Anexo 58 (continuación)

Bancos					
BANCO	LÍNEA DE CRÉDITO	MONTO-PLAZO	TASA DE INTERÉS	REQUISITOS Y GARANTÍAS	BENEFICIOS
Banco Santander	Crédito Rotativo	Máximo un año.		Poseer cuenta corriente. Información legal y financiera de la empresa debidamente actualizada.	Disponibilidad inmediata de recursos. Agilidad en las transacciones crediticias. Fácil acceso a diferentes líneas de crédito.
Bancolombia	Crédito en pesos: compra todo empresarial.	De 12, 24 y 36 meses.	La tasa establecida es la DTF + puntos definidos por política.	Ser cliente del Banco. Información legal y financiera de la empresa debidamente actualizada.	Agilidad y seriedad en la prestación del servicio. Bajo interés de financiación. Cómodas cuotas mensuales o trimestrales.
BBVA	Capital de trabajo y proyectos de inversión.	12 meses en capital de trabajo y 5 en inversión	Son diferenciales dependiendo de las políticas internas de riesgo que maneja la entidad y de la capacidad de pago del cliente. Además se suman estudios sectoriales que determinan el nivel de riesgo.	Estados financieros del último año y del año en curso. Declaración de renta. Descripción del proyecto. Se pueden aplicar garantías del Fondo Nacional de Garantías (FNG) y el Fondo Agropecuario de Garantías.	Acceso y portafolio de productos. Incentivo en capacitación rural.
Colpatria	Crédito rotativo Pyme	Plazo 24 meses		Declaración de renta de los últimos dos años. Estados financieros (PyG) de los últimos dos años. Estados financieros (PyG) del año en curso.	Cupo de sobregiro. Cupo de tarjeta de crédito empresarial. Puede obtener otras líneas de crédito.
Megabanco	Mega propósito	Plazo sujeto a destino de inversión	Puede ser fija o variable	De acuerdo a políticas	Financiación de activos fijos. Capital de trabajo y capitalización empresarial.
Banco Bogotá					

Anexo 59

Empresas donde se realizaron las practicas del programa de Administración de Empresas semestre A del 2013	
Almacén - UDENAR	Federación Nacional De Cafeteros
Fundación Amnuproc	Fiscalía General De La Nación- Dirección Administrativa Y Financiera
Arte Coser	Fondo De Construcciones De La UDENAR
Asamblea Departamental De Nariño	Fondo De Empleados De La Cámara De Comercio De Pasto
Asociación De Productores De Leche La Libertad	Fundación María Fortaleza
Asociación Mutual Corfeinco	Fundación Preservar Colombia
Avante Setp	Gobernación De Nariño Secretaria De Agricultura Y Medio Ambiente
Bavaria: Centro De Distribución Nariño	Gold's Gym
Cámara De Comercio De Pasto	Hospital Universitario Departamental De Nariño
Cedre UDENAR	Hotel Palermo Suite
Cehani E.S.E	Instituto Colombiano De Bienestar Familiar
Cepromed Centro Profesional De Medicina Y Estética	Laboratorio Adrilax
Coacremat Ltda	Lácteos Manar Md
Colacteos Ltda	Maquinagro S.A.
Comercializadora Hermann	Medinuclear S.A.S
Comfamiliar Nariño	Motorkia
Comisión Regional De Competitividad De Nariño	Oficina De Control Interno Universidad De Nariño
Comité De Cafeteros De Nariño	Óptica Lifes Colors
Contactar	PASTOLAB
Contraloría General De La Republica Gerencia Departamental Nariño	Ponte 315
Convenio 110 De 2012 Entre Ipse, Upme, Tetratex, Y UDENAR	Se-Emprende Cámara De Comercio
Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales (Dian)	Servicios Generales Y Mantenimiento Universidad De Nariño
Dirección Seccional Administrativa Y Fra De La Fiscalía General De La Nación Nariño Y Putumayo	Sistema General De Regalías
División De Recursos Humanos - Universidad De Nariño	Supermotos De Nariño S.A.S
Ekitec	Transportadores De Ipiales S.A.
Emas Pasto S.A. Esp	Udenar-Cedre
Empresa De Enseñanza Automovilística Conductores Del Carmen Conducir Ltda.	Universidad De Nariño
Establecimiento Penitenciario De Mediana Seguridad Y Carcelario De Pasto	Universidad De Nariño Departamento De Administración De Empresas Y Finanzas
Faceac	Universidad Mariana – Unidad De Emprendimiento

Fuente: este estudio

Anexo 60. Matriz de perfil de competencia interna (PCI)

FACTORES INTERNOS	Fortaleza		Debilidad		Impacto	
	May or	Men or	Mayor	Men or	May or	Men or
CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL						
Desconocimiento legislación laboral			X		X	
Conocimiento oferta institucional			X		X	
Buen manejo administrativo	X				X	
Capital humano cualificado			X		X	
Falta de visión empresarial			X		X	
Estructura organizacional			X		X	
Administración empírica			X		X	
Vinculación familiar				X		X
Sucesión familiar			X		X	
Asociatividad			X		X	
Capacitación			X		X	
Planeación			X		X	
CAPACIDAD COMPETITIVIDAD Y DE MERCADOS						
Estrategias de fidelización de clientes				X		X
Amplia gama de productos		X				X
Posicionamiento de marca	X				X	
Trayectoria en el Mercado	X				X	
Ubicación Geográfica	X					X
Estudios de mercado			X		X	
Calidad del producto	X				X	
Precio del producto	X					X
Servicio al cliente	X				x	
Diversificación		X				X

Anexo 60. (Continuación)

FACTORES INTERNOS	Fortaleza		Debilidad		Impacto	
	May or	Men or	Mayor	Men or	May or	Men or
CAPACIDAD FINANCIERA						
Rentabilidad del negocio	X				X	
Endeudamiento				X	X	
Liquidez	X					X
Activos	X					X
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO						
Producción de acuerdo a la demanda	X				X	
Tecnología			X		X	
Costos			X		X	

Fuente: este estudio

Anexo 61. Matriz de perfil de oportunidades amenazas (POAM)

FACTORES EXTERNOS	Oportunidad		Amenaza		Impacto	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
ENTORNO ECONÓMICO						
Disponibilidad de crédito	X				X	
Nivel de tasas de interés		X			X	
Acceso a créditos			X		X	
Contrabando			X			
TLC			x			
Informalidad en el sector			x			
Nivel de inflación			X			X
Agobio Tributario			X		X	
ENTORNO SOCIAL						
Nivel de empleo			X			X
ENTORNO POLÍTICO						
Oferta institucional	X				x	
Reforma laboral				X		X
Infraestructura vial y de transporte			X		X	
ENTORNO TECNOLÓGICO						
Tecnología	X				X	
ENTORNO COMPETITIVO						
Competencia			x		X	
Los proveedores del sector	X				X	
Los clientes del sector	X				X	

Fuente: este estudio



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
FACEAC

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PRINCIPALES ACTORES ECONÓMICOS
LOCALES RELACIONADOS CON EL SECTOR IND. MANUFACTURERO**

Objetivo: Diseñar estrategias orientadas a prevenir la disolución de las Pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero de Pasto.

1. ¿Cuáles considera son los factores INTERNOS que inciden en la disolución de las Pymes del sector Industrial Manufacturero de Pasto?
2. ¿Cuáles considera los factores EXTERNOS que inciden en la disolución de las Pymes del sector Industrial Manufacturero de Pasto?
3. ¿Cómo institución que estrategias propone para prevenir la disolución de las Pymes del Sector Industrial Manufacturero de Pasto?
4. ¿Cuál es la oferta institucional que ustedes tienen para contribuir a la competitividad del Sector Industrial Manufacturero de Pasto?
5. ¿Cuál considera es el impacto que ha tenido en las empresas del Sector Industrial Manufacturero su oferta institucional?
6. ¿Qué otras instituciones considera usted que deberían comprometerse e involucrarse en una relación más cercana con los empresarios? Y ¿de qué forma?

Muchas gracias por su colaboración.

CÁMARA DE COMERCIO
Director del Departamento de Promoción de Desarrollo Empresarial
Jaime Ortega

CAUSAS INTERNAS

Cuando se va a gestar una nueva empresa no tienen el acompañamiento o no lo buscan, hay entidades como Cámara de Comercio que generan todo ese acompañamiento desde el momento de la gestión de la empresa, pero hay mucha gente que desconoce y no entabla ni realiza ni siquiera un plan de negocios para hacer. Cuando miran la competencia que son Pymes organizadas con infraestructura, producción en serie en cadena y un mercado preestablecido miran ellos que no pueden permanecer en el mercado, desisten de sus ideas generando pérdidas en las posibles herramientas de carácter manual que han podido conseguir a fin de poder hacer su producción de tipo artesanal entonces no existe comparación.

CAUSAS EXTERNAS: La competencia es uno de los factores externos que a esta pequeñas empresas les hacen mucho “daño” porque cómo compite una empresa que está en proceso de formación con una producción artesanal con un mercado incipiente frente a una empresa que ya tiene preestablecido un mercado que ya tiene identificado un nicho de mercado, tiene un stock de mercancías que alcanzan a cubrir los pedidos y necesidades de un grupo consumidor, de los consumidores potenciales. Aquellas que han dado el siguiente paso, que ya han sufrido el procesos de maduración que se han vuelto competitivas y que se han podido desarrollar, entonces los Micro a ellos los miran como competencia. Los TLC ya que es una competencia que no les va a permitir desarrollarse ni ser más competitivos, porque traen productos más económicos y de mucha más calidad, entonces se necesita vencer esas barrera bajo una política de estado, eso es lo que se está solicitando hoy se solicita una política de estado que vaya más allá de.. lo que hoy es el micro y el pequeño, que es la industrialización que debe ser competente con el costo y el beneficio, caso contrario seguiremos en la insipiente que mantiene y caracteriza a Nariño, nosotros aquí somos pequeños comerciantes y no hemos dado el paso excepto dos o tres empresas que sí han podido avanzar.

OFERTA INSTITUCIONAL: Programas como por ejemplo el de región empresaria que escucha al emprendedor, cuál es su emprendimiento cuál es su idea de negocio y sobre ello construye una solución y sobre ello orienta para que el por lo menos esté en condiciones de hacer un modelo de negocios

ESTRATEGIA: Las instituciones quieren hacer protagonismo de su propio accionar, la gobernación con su Plan de Desarrollo y queriendo alcanzar metas puntuales de igual forma la Alcaldía, nosotros como CCP se ha hecho la

articulación con varias instituciones y lo hemos logrado. Articulación de los entes gubernamentales, alcaldías, al igual que las cadenas de producción que están identificadas en Nariño que en el Plan de innovación y competitividad están contempladas 18 que deberían estar unidas para buscar el fortalecimiento y la competitividad y nos buscando sus propios beneficios institucionales!! O buscando alcanzar metas institucionales, que si se articulan todos alcanzan las metas.

Anexo 64

Gobernación De Nariño
Secretario de planeación Mario Hidalgo.

FACTORES INTERNOS: dificultades en el mercado, es estrecho, Hay una falta de capital de trabajo, son pocas las opciones de financiamiento con créditos a unas tasas de interés bajas, Las empresas cuando se crean no se planifican, se abren las empresas sin acudir a un sondeo y fracasan antes de lo programado, No existe innovación cuando son empresas innovadoras, las empresas compiten en mercados con mucha rivalidad.

ESTRATEGIAS: Antes de crear una empresa diseñar buenos planes de negocios, que se pueda determinar el tamaño del proyecto para que no se entre en posturas subutilizadas, Sistema de información donde se le brinde al empresario información sobre mercados, productos, sobre acceso al crédito

Anexo 65

CESMAG
Director de Proyección Institucional, Luis Rosero

FACTORES INTERNOS siempre habido una problemática es desde el momento del inicio de las empresas, no hay mucha claridad de las factibilidades la estructuración del proyecto las factibilidades son como muy débiles sobre todo la factibilidad del mercado y la factibilidad financiera.

FACTORES EXTERNOS: un factor externo muy complejo es la deficiencia en logística, toda la problemática que tiene Nariño en comunicaciones, vías inadecuadas, el puerto de Tumaco es de bajo calado, el aeropuerto es comercial con unos limitantes de funcionamiento, lo otro es que no hay acompañamiento al desarrollo empresarial de Nariño o sea somos más del sector agrícola es lo que más se desarrolla en la economía aquí pero no hay agroindustria o sea hay una debilidad desde la parte publica en eso, como factor externo. Si no hay una política pública clara sobre el desarrollo empresarial es difícil o sea que ese contexto daña los proyectos entonces se habla de lo público, El estado es el encargado de velar por lo relacionado con vías, servicios públicos, si vamos a hablar de competitividad el estado de las calles no lo permite, el comercio como se va a desarrollar si están cerradas, son proyectos para mejorar la ciudad pero creo que están mal planificados. Tenemos responsabilidad la parte pública la parte

privada, las instituciones educativas más porque estamos formando a futuros empresarios

Anexo 66

BANCOLDEX
Ejecutivo Juan Carlos Tobón Pallares

CAUSAS INTERNAS: Falta de herramientas y control administrativo, Falta de estrategias para atacar nichos de mercado, Informalidad

CAUSAS EXTERNAS: Contrabando, Competencia desleal, Baja demanda

ESTRATEGIAS: “Profesionalización” del micro y pequeño empresario, Asesoría en temas de formalización, Difusión de alternativas de financiación y acceso al crédito

OFERTA INSTITUCIONAL: Realización de eventos de formación empresarial en alianza con actores de la región como la Cámara de Comercio y gremios, representados en seminarios presenciales para empresarios, oferta de educación virtual, videoconferencias y otros recursos disponibles a través de nuestra página web www.bancoldex.com

Anexo 67

Cámara de Comercio
Director Departamento de Comercio y Relaciones Internacionales, Andrés Felipe Guerrero Albornoz

CAUSAS INTERNAS: Baja automatización, Acceso a mercados, Capital de trabajo, Baja diferenciación

CAUSAS EXTERNAS: Competencia Nacional, Competencia Extranjera, Infraestructura vial, Proveedores

ESTRATEGIAS. Fortalecimiento empresarial a través de formación en creación de alianzas estratégicas y en gestión de las organizaciones.

Anexo 68

SENA
Líder Regional de Emprendimiento Omar Villarreal

FACTORES INTERNOS: Podemos mirar que nuestros gerentes y representantes de las empresas del sector industrial manufacturero carecen de una formación empresarial ellos tienen un alto grado de desconocimiento para poder investigar mercados, los costos reales de su empresa, en el manejo organizacional de su empresa y esto lo ha llevado a que esté produciendo con una mentalidad de operario y no con una mentalidad de gerente. Otra causa es que se carece de recursos sean propios o por préstamos para poder ir invirtiendo en mano de obra

más calificada, en la tecnificación de la maquinaria y herramientas, y poder con algún tipo de dinero poder participar en ferias, exposiciones donde más fácilmente se pueden detectar las necesidades que existen en otros mercados. Un tercer elemento la falta de un equipo comprometido con la calidad de los productos.

FACTORES EXTERNOS: Las instituciones financieras piensan dos veces si conceden o no un crédito a los pequeños y medianos empresarios porque no tienen un respaldo financiero, no tiene garantías. Por lo tanto no tienen el soporte económico para poder respaldar un crédito y esto las ha llevado a que mantengan su equipo y maquinaria de manera obsoleta y esto ha hecho que no sean competitivas, otra son las universidades no han generado un cambio en la mentalidad del estudiante, están formando para que los egresadas salgan a administrar las empresas ya existentes y no han formado a los estudiantes para crear su propia empresa, que ellos sean sus propios dueños.

ESTRATEGIAS: El gobierno con su nuevo programa estratégico y dentro de las cinco locomotoras ha mirado que en el renglón de innovación y emprendimiento se debe dar un alto apoyo al fortalecimiento de estas empresas que surjan como iniciativas de estudiantes, empresariales de personas independientes y como formulación de proyectos dentro de las mismas empresas el gobierno a través del Ministerio de Industria y Comercio y a través de la ley de emprendimiento 1014 se obligue en las universidades y colegios que a través de las cátedras y en los contenidos se trabajen las cátedras de pensamiento empresarial con el ánimo de generar una cultura y de sensibilizar a los estudiantes con el ánimo de que puedan convertirse en los grandes empresarios. Crear una política nacional de emprendimiento donde se haga un acompañamiento desde los colegios, universidades las mismas empresas en aras de que las mismas personas que la están representate tengan el conocimiento para posicionar su empresa en el mercado la estrategia fundamental es que el gobernador a través de sus secretarías de planeación, de educación impartan de manera obligatoria le hagan el acompañamiento a los muchachos, los gremios donde trabajan con los empresarios obliguen a los empresarios a apoyar estas iniciativas a apoyar a los estudiantes para que ellos sean los formuladores de sus proyectos ellos sean quienes una vez hagan un diagnóstico a las empresas puedan formular nuevas propuestas, nuevos planes de negocios y en la parte social, buscar mecanismos de apoyo a estas empresas informales para que puedan tener un apoyo en todos los renglones financieros apoyo administrativo, apoyo social para que se vuelva un eslabón importante dentro del ecosistema del emprendimiento donde están todas las fuerzas activas de la región.

**Fondo Regional De Garantías
Directora Graciela Hidalgo**

CAUSAS INTERNAS en primer lugar una falta de planeación estratégica de las entidades que les permita evaluar fortalezas debilidades amenazas y oportunidades y con base en eso tratar planes de acción que les permita como subsistir en un corto plazo y proyectarse en un largo plazo, no tienen planificación eso es como la base, segundo muchas empresas son de índole familiar y no se les da el manejo de una empresa como tal sino que se toma como un negocio familiar donde hay falta de organización falta de seriedad en el manejo de los recursos a veces se le toma como la caja menor de la familia y hay diversidad de criterio donde no opera una pirámide de autoridad sino que todos tienen la razón y todos quieren tomar decisiones entonces eso se ha observado en muchas empresas acá y la otra es la Graciela Hidalgo: falta de planificación financiera en la cual lo normalmente las empresas están digamos tapando incendios apagando incendios y no tienen acceso a unos recursos blandos en línea que les permitan tener digamos holgura financiera que puedan ellos pensar también en un ensanche en una ampliación de sus empresas, eso sería como el nivel interno.

CAUSAS EXTERNAS es hace falta asesorías en cuanto a calidad en cuanto a comercialización las empresas definitivamente cada quien trabaja aisladamente no se asocian, no buscan economías de escala para lograr unas mayores condiciones financieras y de comercialización entonces el trabajar individualmente, independientemente cada quien compite de una manera desleal igual el contrabando afecta muchísimo a las empresas teniendo en cuenta que entran muchos productos a muy bajo costo, inclusive por debajo de los costos de producción de las propias empresas lo que hace que no sean competitivas y no puedan salir adelante con sus productos.

La carga impositiva para las empresas es demasiado alta, de antemano sé qué porcentaje de las ventas se debe pasar al gobierno”. Poe lo menos que se a visible que los impuestos están de alguna manera favoreciendo con medidas y con infraestructura para que la empresa pueda vender y pueda progresar, en el caso de Nariño no tenemos carreteras, no tenemos un aeropuerto competitivo.

OFERTA INSTITUCIONAL Somos una entidad que de alguna manera estamos buscando un mayor posicionamiento de las empresas logrando una estabilidad y logrando que cada vez tengan un mayor acceso a financiación bancarizada.

ESTRATEGIAS Todas, tiene que hacerse un compromiso conjunto de parte de los gremios, de parte de las entidades digamos no solo del sector publico sino también del sector privado, y las mismas empresas es que uno no puede esperar que los otros hagan por uno lo que uno no hace, las propias empresas tienen que comprometerse, tienen que organizarse primero internamente y después a través de los gobiernos buscar que todos estos males que en este momento les aquejan

como son el contrabando lo que le anunciaba anteriormente pues se traten de minimizar y por otra parte a mí me parece que la es una cuestión conjunta integral yo no digo por decir algo los gremios por decir algo Bancoldex por decir algo, no son todos, todos los sectores que debemos buscar y propender para que el sector empresarial sea fuerte.

Anexo 70.

Conversatorio Empresarios Sector Alimentos

Patricia Cuaran, Representante Gremio Panadería hemos visto que la cámara últimamente ha disminuido mucho en el contacto con los comerciantes o con los afiliados y con la información, nosotros ya no nos enteramos de los cursos que hay, solamente cuando pasamos que vemos un pasacalle que colocan, entonces uno dice miren un curso una capacitación pero les falta información antes se divulgaba más por diferentes medios decían se va a dictar tal curso o señores por favor confirmar la asistencia entonces ahora no, entonces uno prácticamente se entera cuando ha pasado, ¿te enteraste que hubo algo en Cámara de Comercio? Entonces les falta a ustedes acercarse más al comerciante, al afiliado, al registrado.

pero el problema para el empresario que lo hace imagínese, uno se desgasta por tener su producto con todas las normas de calidad bueno todo lo que le exigen y uno encuentra en el mercado cosas que uno se dice bueno y esto ¿por qué está? a mí me exigen y allá ¿por qué no exigen? por ejemplo y ellos no están obligados a revisarlos, a ellos solamente a los que estamos registrados entonces los demás no están obligados, no hay control, servicio de salud hay que hacerlo el responsable de, pero tampoco va donde los que no están registrados sino simplemente a los negocios.

El IVA, el contrabando, la competencia desleal, la informalidad a nosotros nos perjudica

El transporte, la parte de las vías, infraestructura. Además muchas empresas manejan doble contabilidad y la Dian no está haciendo una buena auditoría respecto a eso, los sistemas de información no los están aplicando como tal, eso hace que en Nariño se sigan aprovechando.

Empresario Molinos San Nicolás. Aquí grave, en Nariño estamos mal en la parte de maquinaria y equipos por ejemplo a uno se le daña una maquina lo que decía el señor, aquí no hay donde reparar, ósea está el taller pero las maquinas que se tienen no están los repuestos, entonces que tiene que llamar a Cali o a Bogotá Medellín y esperar que le manden el técnico y el costo es mucho más elevado porque vale 400, 500 mil pesos simplemente que vengan arreglar un daño, entonces por ejemplo no hay mantenimiento preventivo porque no hay un técnico a mano entonces hay que hacer que mantenimiento correctivo. Son daños pequeños y hay que llamar al técnico a otras ciudades, aquí en Nariño no hay

Empresario Artes Gracias, José de los Ríos. Ha aumentado mucho la capacidad instalada este ha sido el problema, fueron abriendo talleres formales e informales en una cantidad bárbara y hoy hay un punto de saturación., la competencia desleal. En cuanto a las licencias se tiene que cumplir con muchos requisitos para que se las puedan dar, hay que cumplir con una planta física que requiere mucha inversión entonces usted necesita vender para poder cubrir con eso, pero mientras usted no tenga la licencia no lo puede hacer, entonces sería bueno que exista una especie de licencia temporal que le permita operar o una facilidad para sacar un producto de muestra o algo así.

Empresario Artes Gráficas, Vicente Cabrera. Las tasas de interés bancario son muy altas .Una cosa que a nosotros nos afecta mucho es lo que tiene que ver con el IVA de las 70 u 80 empresas que están trabajando creo que unas 10 o 12 estamos en régimen común las demás están en régimen simplificado y esto hace que las empresas que entre comillas están en régimen simplificado nos afecte porque hace que el 16% del impuesto este a favor de ellos ya que si cobro por un trabajo 100.000 sube a 116.000 en cambio si el cliente va y lo cotiza donde un colega de régimen simplificado será más económico y el cliente preferirá este porque el cliente no le cobra este 16%, sabe cuál es otro problema... es que no creemos en lo nuestro, esa cultura nariñense porque aquí es terrible, se coloca una cafetería y le colocan tres a lado, es la idiosincrasia también, por ejemplo carnes del Sebastián entro en un concurso a nivel nacional con Rica y Zenu y ganó Carnes del Sebastián, y el pastuso compra Rica y Zenu porque si miramos carnes del Sebastián tiene expertos traídos de suiza para capacitar a su gente

Anexo 71.

**Comisión Regional De Competitividad
Coordinador Ciro Rafael Delgado**

CAUSAS INTERNAS. Innovación, se hace siempre la misma chaqueta con el mismo cuero, en otras partes hacen cambios a la materia prima lo que permite q obtengan resultados y productos diferentes que le permiten venderlos un mayor precio.

CAUSAS EXTERNAS. El primer factor es la parte financiera, no solo deben confiar en el estado también deben buscar los medios para funcionar por sí mismos y deben provechar las herramientas disponibles. La tecnología la parte de infraestructura, no cuentan con las herramienta necesarias para responder a las exigencias de calidad que hace el mercado, lo hace de forma artesanal y no se tienen en cuenta los factores de otro entorno diferente al ocal por lo que no se puede vender a otros países.

Geográficamente estamos en un territorio rezagado del país, no hay buenas vías de comunicación por lo que ubicar el producto a nivel nacional se dificulta. Lo que hace que el empresario nariñense use canales de distribución y al final son otros quienes internacionalizan el producto. Se espera que haya mejoras con la construcción del vía Pasto- Mocoa- Bogotá. Las instituciones caminan cada cual por su lado, no hay comunicación, no trabajan ni con academia, ni estado. “no nos hablamos”, falta trabajar en conjunto empresa, estado academia. El estado no brinda las herramientas para mejorar el entorno empresarial. Se hacen invitaciones por cámara de comercio se integra con el banco pero gente nos asiste, las personas son muy pasivas, tienen miedo y rechazan la oferta. Se hacen invitaciones por cámara de comercio se integra con el banco pero gente nos asiste,

Anexo 72

Mariana
Director Programa Negocios Internacionales, Mario arcos

CAUSAS INTERNAS. Pues no me atrevería como a decir que es el argumento número uno pero si uno de tantos de ellos Mario Arcos la ausencia de estudios de mercado antes de abrir un negocio pues porque esto determina que necesidades tiene el mercado cual es la aceptación del negocio o el producto que llevo a lanzar el mercante, si yo no conozco exactamente qué es lo que requiere ese mercado este es digamos es el argumento número uno. Lo otro a veces nuestra mentalidad, digo nuestra por decirlo así en términos de cultura es que somos inmediatistas entonces esperamos que el negocio dure o que funcione los tres primeros meses y a la larga está demostrado que el negocio tiene vida útil casi que de pronto unos cinco seis años posteriormente al nacimiento del mismo negocio o al nacimiento del producto pues yo consideraría que esos dos puntos sean los más relevantes a tener en cuenta.

Aplicar unas temáticas acercadas y desarrollar diplomados, desarrollar seminarios desarrollar cursos talleres para solventar lo relacionado capacitación.

CAUSAS EXTERNAS bueno yo considero que el efecto para las micro o pequeñas y medianas empresas es grave los términos de las grandes compañías multinacionales o la misma cultura del riesgo que tienen la cultura por ejemplo Medellín nosotros no somos empresas pero si negocios de tipo comercio combinado. La amenaza que tenemos es competencia extranjero a bajo precio.

ESTRATEGIAS frente a este hecho el papel es del gobierno con barreras proteccionistas con el ánimo de proteger a la industria y que esas barreras optimicen el resultado de las compañías, además el establecimiento debe tener alianzas estratégicas claras no debemos seguir pensando en que primero estoy yo, segundo yo... hay que crear alianzas estratégicas para contrarrestar los efectos de las multinacionales. La clave es contribuir con el talento humano no solo es capacitación sino que va más allá de la capacitación ya que de ella debe derivarse ciertas cosas porque una vez capacita debe venir LAS CONSULTORIAS la academia debe articularse con el sector productivo y el estado.

Anexo 73

Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables
Decano Jesús Martínez

Causas Internas: Los costos de producción en Nariño son más altos comparados con los costos en otras regiones del país, por lo tanto los precios de venta de las empresas locales son mayores que los de otras latitudes. En otras latitudes los costos de producción son más bajos por la alta tecnología y los altos niveles de productividad.

Bajos niveles de producción, no generan ganancias significativas que permita ampliar la producción ósea acumular capital, volver a invertir en maquinaria equipos o en nueva fuerza laboral para ser más competitivo respecto a otras empresas inclusive regionales porque es una economía de autoconsumo de autosuficiencia.

Causas externas: Aplicación de la técnica DOFA, ya que incluye factores organizativos, financieros, de dirección, de planeación sobre los cuales gravita el sector externo cada uno de ellos ligado con el acceso a crédito, tecnología, la competencia con el exterior es fuerte, con la importación de productos legales a menor precio, el leasing, el contrabando es muy fuerte en la región por la zona fronteriza, una normatividad, falta de políticas de crédito con tasas de interés accequibles apoyadas por parte del estado, ordenamiento jurídico inestable vulnerable hecho para favorecer a las grandes empresas, la concentración de la industria y la producción industrial en las 4 grandes ciudades del país es un problema que afecta a la región, la concentración geográfica, la concentración de la producción industrial también en las 4 grandes ciudades en tan pocas manos, la centralización histórica del desarrollo del país en esas 4 grandes ciudades ha desestimulado el desarrollo de las zonas periféricas es un problema estructural muy fuerte de afuera que afecta sustancialmente al desarrollo de esa economía periférica, aislada separada desarticulada de los centros de desarrollo, hay una marcada subestimación al desarrollo regional y local distinto a los centros y a los polos de desarrollo, la falta de infraestructura vial, la energía de Nariño es muy costosa y de pésima calidad nosotros asumimos el 32% del costo de la pérdida de

energía que compramos a la interconexión eléctrica, la infraestructura vial es pésima para el transporte de materias primas o productos y servicios, no tenemos un aeropuerto adecuado, acueducto y alcantarillado de hace 40 años el diseño de la ciudad es colonial.

El componente externo es absolutamente determinante y desestimulante y hay una tendencia histórica fruto de la competencia a desaparecer las pymes porque las grandes empresas son absorbentes se da el proceso de concentración y centralización de la producción y el capital que en el camino se va llevando a la pyme para irse configurando los monopolios u oligopolios frente a los cuales la pyme difícilmente subsiste.

La capacidad de compra de los nariñenses es muy baja, el pastuso tiene baja capacidad adquisitiva, mientras el ingreso per cápita de un Colombiano es de \$100 el de un nariñense es de \$40 y el de un campesino nariñense es de \$20. El mercado local está invadido por productos de contrabando el cual es demoledor.

En Pasto se ve el comercio de productos manufacturados especialmente de Medellín es fuertísimo esos almacenes tienen saturado el mercado que es la puerta de salida del producto, no solo productos de la industria de Bogotá, Medellín, Santander sino que entran vía barcos de la China, India de los países asiáticos, entonces puede tener la más buena voluntad patriótica de crear cooperativa, asociaciones de productores pero vas al mercado y te encuentras que es muy árido, excluyente porque los costos de producción y luego los precios de venta de las mercancías de otras partes son más baratos que lo que tenemos nosotros

Estrategias: el estado permita un nuevo tipo de institucionalidad de organización para las pymes porque no lo pueden hacer solas, crear caminos asociativos que les permita compartir técnicas, tecnologías, procesos, buscando unos mínimos comunes entre todas estas empresas para ver como entre ellas pueden agruparse., entonces imaginar otras formas organizativas una transferencia tecnológica que sea aplicable en Pasto.

Redefinir el papel de proyección social que se entiende cómo hacer la proyección social para la región y segundo el nivel de investigación debe dejar de ser teórica muy encasillada en sus problemas académicos y resolver problemas más puntuales, ahora en los proyectos de regalías exigen que tengan impacto regional entonces hay todo un espacio porque universidad que no mire a la región y a la sociedad no es universidad

Participación de la educación como factor determinante del desarrollo, entonces hay que mirar más estratégicamente más a largo plazo que es lo que puede hacer la educación.

Oferta institucional: Como facultad se habla del debe y el haber en términos contables, pero nos hemos quedado cortos en enseñanzas de las cooperativas, nosotros ayudamos en las unidades de emprendimiento, el centro de inteligencias de mercados, planes de negocios, CEDRE, apuntando a ayudar a atenuar el impacto de la competencia desastrosa desafortunada de lo pequeño con lo grande,

desde la academia ayudamos a sostener estas empresas, porque las pymes son soluciones sociales porque generan empleos, por el perfil de la facultad de desarrollo regional, tiene estudios , tiene trabajos tiene propuestas esta en los estudios que ha desarrollado el CEDRE. Se debe hacer un esfuerzo por exigir al estado un rediseño económico del país, que reconozca las regiones como interlocutores de la sociedad, no como zonas homogéneas del país sino como regiones heterogéneas, tenemos unas especificidades que ameritan una política pública diferencial

Tenemos nosotros tenemos cualquier cantidad de practicantes, pasantes, tesistas de nuestra facultad en las pymes, ayudando a resolver problemas específicos con asesoría de los profesores de los sitios donde están haciendo la práctica, pasantía o trabajo de grado, esta facultad es la más articulada con esas realidades Ya en la realidad nuestros muchachos están allá metidos y ahí está el listado de todas las practicas pasantías trabajos de grado muy buenos que hacen estos muchachos, creo que no hay institución en Nariño que no se haya beneficiado de estos servicios.

Anexo 74

**Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI)
Director General ANDRÉS MAURICIO ROJAS MEZA**

Causas Internas: Poca planeación, bajo capital de trabajo, improvisación y cartera

Causas Externas: El bajo acompañamiento, el costo excesivo de los créditos, mala situación económica por la que atraviesa el departamento imposibilita el normal desarrollo de la actividad y la infraestructura

Estrategias:

Estrategias internas: acompañamiento, capacitación, gestión de mercados, estandarización de producción, mejoramiento competitivo derivado de diseño de nuevos productos, prácticas de calidad.

Estrategias Externas: mejoramiento de infraestructura, mejores costo de producción a través de impuestos para que sea competitiva y tenga mejor escalamiento a nivel nacional e internacional, acceso a créditos, asesoramiento, acompañamiento y asistencia técnica.

Oferta institucional: Capacitación: mediante modelos de ciclos de formación a los gerente y personal operativo de la empresa, asistencia técnica, transferencia de tecnología, ayudan a identificar escenarios comerciales que promulguen y promuevan el desarrollo de la actividad económica de la empresa en ámbitos nacionales, internacionales y departamentales , desarrollan eventos comerciales para que puedan promocionar y publicitar sus productos con proveedores o con compradores regionales nacionales e internacionales y mediante la identificación

de necesidades de los distintos subsectores que pertenecen a nuestro gremio pertenecientes a nuestro gremio buscamos la forma de defender o de promover y proteger el desarrollo de las actividades de nuestros empresarios.

Anexo 75.

Universidad de Nariño
Profesor Arturo Fidel Díaz Terán

Causas internas: No tienen un mercado asegurado de lo que producen, no tienen acceso a capital semilla, no cuentan con la tecnología adecuada para incrementar la productividad, el talento humano tiene muy poca capacidad y capacitación, no han evolucionado administrativamente siempre son empresas muy artesanales no tienen un desarrollo científico de su trabajo siempre están improvisando en la toma de decisiones, no hacen proceso de planeación, de organización trabajan de una manera artesanal por eso los resultados son igual.

Causas externas: generalmente el empresario es desinformado acude a la financiación de sus actividades a través de la banca oficial establecida o a través del mercado informal de dinero

Estrategias: Mas investigación del mercado que es lo que la sociedad espera de ellos, que productos son importantes para la región porque de seguir produciendo lo que a ellos les gusta producir enfatizándose en objetos y actividades del pasado no tiene futuro entonces la mayor muerte de las empresas en este sector se da porque no hay mercado para los productos que ellos producen y si hay mercado los precios son muy altos porque no tienen un proceso de costeo no tienen una forma técnica y a veces su precio es por debajo del costo o a veces exageran con el costo, negando la posibilidad a los clientes de que accedan a los productos que ellos ofrecen.

La Universidad desde nuestro programa debería focalizar el trabajo de pasantes o practicantes de último año que contribuyan a esas organizaciones por eso la universidad dar asistencia técnica permanente y que los estudiantes de último año vayan y hagan ese ejercicio por lo menos de un año tratando de orientar y armonizar la parte administrativa.

Anexo 76

Universidad de Nariño
Profesor Carlos Arturo Ramírez

Causas internas: no cuentan con gerencia, gestión, uso de planes estratégicos, visión de orientación al mercado, los pymes no tienen una orientación del mercado o inventan productos sin consultar el mercado, me parece que la falta de visión de mercado es una de las grandes causas para la falta de éxito especialmente en la no orientación al mercado.

La falta de innovación de creatividad son empresas seguidoras que copian a quien tienen éxito pero cuando copian al que tiene éxito este ya ha avanzado más, entonces están descuadrados en el tiempo en las necesidades de los consumidores.

La mala calidad del empleo en Pasto, muchas empresas no cumplen las exigencia de ley no hay buenos tratos de liderazgo no hay comunicación no hay trabajo en equipo o en trato humano a las personas yo creo que la baja calidad de empleo que produce desmotivación e otro factor para fracasen.

Causas externas: Se da un mal uso de las alternativas de financiación, no se hace uso del dinero disponible para financiar empresa o industria porque no presentan proyectos, por miedo el riesgo, aquí se pierde mucho en aumentar altas tasas de rentabilidad y eso implica que quieren ganar plata en poco tiempo y en otras grandes ciudades se trabaja al contrario bajos márgenes de rentabilidad pero amplios mercados eso produce más ingresos aquí los estudios de competitividad demuestran que se trabaja con tasas de rentabilidad más altas en los mercados más pequeños y no se devuelve cuando se logran esas tasas de rentabilidad cuando logran ganar plata las empresas no reinvierte los suficiente, si no reinviertes fracasas, no reinvierten en tecnología, personal no reinvierten ni siquiera en reproducir tu ciclo productivo.

Condiciones del TLC que en la mayoría son lesivos para las pymes, condiciones externas de globalización de apertura de mercados invasión de productos extranjeros más baratos, el contrabando y sobre todo el hecho de que los mercados se abran y vengán productos extranjeros que tienen subsidios estatales en sus países de origen que tiene mayor tecnología y más innovación a menores costos eso es lo que los consumidores preferimos esas características de un producto.

Estrategias: Tienen que capacitarse los dueños los gerentes a través de diplomados, capacitarse en gerencia en estratégica, en competitividad en mercadeo los apoyos institucionales como cámara de comercio o los centros de consultoría Sena pueden servir también

El estado debe comprometerse a no firmar más TLC. Compromiso del estado y de las instituciones protegiendo la industria local nacional.

El estado debe desarrollar programas y que él sea uno de los grandes consumidores de estas empresas tiene que haber también un apoyo del estado en términos de favorecer tecnología de favorecer mercados el mismo acceso a programas de capacitación a asistencia técnica el tratar de producir industria con las mismas condiciones competitivas, libres de impuestos con aranceles y medidas que protejan la producción interna, cambiar un modelo económico no es tan fácil el problema es que estamos inmersos en una economía abierta globalizada.

Oferta: Nosotros lo que hemos hecho es cumplir con nuestra misión formar profesionales ciudadanos seres humanos de tal manera que podamos subsanar el problema educativo el problema gerencial empresarial, al hacerlo cada carrera tendrá su compromiso y cada programa debe aportar su granito de arena en su misión que en formar el talento humano, en postgrado llevamos 15 años en esta facultad formando el talento humano en finanzas de alta gerencia de mercadeo, que tiene que dar allá en las empresas otra visión, de hecho las empresas no se gerencia igual hace 20 años, no solo basta gerenciar bien porque están los problemas externos.

Anexo 77

**Universidad de Nariño, Ingeniería Agroindustrial
Decano, Andrés Mauricio Hurtado Benavides**

Causas internas:

Si hemos notado que los ingenieros agroindustriales tenemos la debilidad del mercadeo porque podemos hacer productos de muy buena calidad en muy buenas condiciones pero estamos fallando en la parte de mercado.

Creo que no se hace un estudio de mercado que implica evaluar un mercado objetivo, entrar a determinar con qué porcentaje de la población se va a entrar a trabajar, a que segmenta va a estar dirigido y yo creo que radicaría la dificultad en que se hace el ejercicio académico pero conseguir la información sobre mercado objetivo es difícil porque esa información la manejan las cámaras de comercio y cobran por eso. Entonces yo creo la debilidad radica en un estudio de mercado más serio entonces hacemos el ejercicio académico pero no lo hacemos de una forma seria.

La empresa de pasto como son empresas familiares tienen el inconveniente de que a veces son empresas clandestinas

Causas externas: El entorno no es muy favorable de hecho el departamento de Nariño es eminentemente agrícola recién se está incursionando en agroindustria porque agroindustria es transformación, pero contamos con productos que no son de muy buena calidad aquí,

Oferta: la facultad está haciendo un trabajo bien importante con muchas empresas de Pasto, ahorita que está conociendo la facultad el trabajo que están haciendo los practicantes los pasantes ya llaman a la facultad.

Los egresados de la facultad de ingeniería agroindustrial se está vinculando al sector empresarial a través de dos modalidades: 1. Práctica empresarial de decimo semestre; 2. El trabajo de grado o con Pasantía.

Estrategias:

Se lograría a través de convenios, muchas empresas del sector industrial manufacturero desconocen el trabajo que viene haciendo la facultad, Incursionar en más mercado. Es importante el apoyo del programa de administración de empresas y de mercadeo porque nosotros podemos procesar o producir alimentos de muy buena calidad pero si no hay mercado las empresas no funcionan.

Sería importante a nivel de la universidad, generar proyectos junto con administración de empresas que tiene conocimiento sobre mercadeo, el manejo de una empresa y el ingeniero agroindustrial tiene el conocimiento sobre el producto vida útil, buenas condiciones del proceso entonces podríamos entrar a complementar

Anexo 78

UNIVERSIDAD COOPERATIVA, Ingeniería Industrial Decano, GUSTAVO NARVÁEZ

Causas internas: Cuando implementamos los procesos de producción no tenemos en cuenta la estandarización de los procesos y nos enfrentamos a un diseño que el empresario hace en un papel apoyado de un profesional que en muchas ocasiones no ha tenido la experiencia de procesos de producción y nos centramos en el diseño arquitectónico de la planta y no consideramos la estandarización de los procesos y la experiencia que tengan las personas que hacen esos procesos, Cuando se implementan los procesos de producción no se tiene en cuenta la estandarización de los procesos y se enfrenta a un diseño que el empresario hace en un papel, se prioriza el diseño arquitectónico de la planta y no considera la estandarización de los procesos, el empresario prefiere lo más barato y rápido posible y por eso no contrata las personas idóneas y cuando compra la maquinaria, los equipos y los ubica en el diseño arquitectónico que se ha hecho, se enfrenta a cuellos de botella, se encuentra con que lo que había pensado en el papel en la realidad no es lo mismo, se incrementan los costos y los tiempos de producción y empieza a tener una rentabilidad menor en la producción

No hay procesos estandarizados en producción. No hay personal idóneo en la transferencia de conocimiento, además nosotros tendemos a que la estructura organizacional de la empresa lo maneja una sola persona que se encarga de todas las áreas entonces cuando nos enfrentamos a eso estamos propensos a la quiebra, no hay una muy buena estructura organizacional, no están definidos los roles, ni los manuales de funciones de procedimientos, no se cuenta con el talento humano idóneo para eso si no que el dueño de la empresa pone al hijo a cargo de

la gerencia o lo pone como jefe de producción sin tener idea ni conocimiento de que es a lo que se está enfrentando.

No hay una estrategia clara de comercialización y cree que es suficiente lanzar un producto muy bonito y que las personas lo van a comprar sin reparo, sin una estrategia real y sin investigación de mercados, sin identificar las brechas con la competencia, no se hacen estudios de mercado reales para lanzar un producto sino que es la idea que se le ocurrió al empresario y con eso se va al mercado y hace solamente una revisión bibliográfica una revisión del mercado que se encuentra en internet o estudios que se han hecho a nivel nacional o regional que muchas veces no son ciertos entonces cuando lanza el producto se da cuenta que en realidad no tenía la aceptabilidad que había presupuestado

Causas externas: Hacer empresa con las cargas de los impuestos que coloca el estado colombiano es muy complicado pagarle a un trabajador todas las prestaciones sociales en una empresa que apenas está iniciando y que la comparen con una empresa ya consolidada en mi forma de ver las cosas es muy complicado aunque ya se han modificado unas normas y leyes que tiene la nación de todas formas hace falta mucho, con la ley de emprendimiento que se firmó en el congreso hemos podido bajar un poco esas cargas presupuestales pero solo aplica al emprendimiento y las pymes constituidas tienen otra normatividad.

El estado colombiano no ha entendido que no somos EEUU no somos un país desarrollado y que gran parte de nuestra producción es artesanal tiene una tecnificación mediana y que no podemos soportar como industria como empresa esos niveles que exige el gobierno.

Carga presupuestal, competencia, identificar los productos sustitutos que algo que no se hace.

La logística de nuestro departamento está en una desventaja enorme con respecto al resto del país no tenemos vías, nuestro aeropuerto es un karma, nuestro puerto no tiene posibilidad de dinamizar, de empezar a ser lo que debería ser porque no tenemos una industria fuerte en el departamento para poder exportar, en logística nos cierran la panamericana y estamos bloqueados nos cierran Ipiales y estamos bloqueados, dos de nuestras cadenas muy fuertes van a ser golpeadas por el TLC y que el estado colombiano no lo está mirando, no sé qué vaya a pasar cuando se de apertura en forma al TLC.

Estrategia: estamos diseñando al interior del programa una estrategia para sacar de la pobreza al departamento de Nariño nosotros tenemos una propuesta enfocada en ejes estratégicos.

La asociatividad y crecimiento personal trabajar muy fuerte en capacitar socializar mucho con nuestras asociaciones de productores por llegar a este nivel.

En la parte cultural lo que nosotros hemos identificado es que demostrando se puede hacer algo aquí, lo que paso con las pirámides cuando todo el mundo se dio cuenta que si le pagaban a la gente entonces se asoció y en realidad eso fue una muy buena asociación que en algunos genero mucha ganancia en otros mucha pobreza, pero fue un ejercicio muy interesante de asociatividad en el departamento de Nariño. Primero generar confianza capacitarlos mucho porque el productor nuestro se debe capacitar en la parte financiera en la parte comercial en la parte contable no los vamos a volver ni contadores ni financistas para eso están las universidades y el que quiere estudiar que lo hagan, lo que queremos es que ellos conozcan e identifiquen cada uno de esos aspectos y que lo hagan de conocimiento propio, que cuando le hablemos de contabilidad crea y entienda lo que es la contabilidad.

Si tú no tienes nada llegas a tener lo que haces e despilfarrar y en el despilfarro se generan inconvenientes.

Comercialización del producto” con estrategias claras identificando las brechas los nicho de mercado todo lo que tenga que ver alrededor de la comercialización que puede ser la inteligencia de mercados.

“Logística” como te digo nuestro departamento en esta parte es terrible por lo que debemos ser muy innovadores en este aspecto logística en transporte, comercialización, importación, exportación y tratar de ser muy innovadores, en eso estamos crudos.

Tomar las estrategias que hay en el mundo para el desarrollo de los pueblos y tratamos de que eso sea una realidad, entonces tomamos el conocimiento de todos estos autores lo mezclamos con el conocimiento cotidiano de nuestros campesinos y hacemos una estrategia que sea real.

Oferta de la institución:

Trabajamos esta estrategia vínculo universidad empresa estado pero la empresa entendida como, nosotros pensamos que si se puede hacer y ya lo estamos haciendo ya tenemos varias empresas constituidas.

Anexo 79

CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL Eduardo Ruano

Causas internas: El tema tecnológico son pequeños negocios, negocios de familia que se han venido haciendo con alguna experiencia de la manufactura de tipo artesanal no disponen de una tecnología de punta que les permita equiparase a los procesos de manufactura de otras latitudes, eso más el tema de la capacitación las habilidades experticias de los empresarios conocimiento hay debilidades en eso, existen mucho beneficios tributarios pueden licitar con el

sector publico pueden licitar para los uniformes norteamericanos pero ellos no conocen los mecanismos, el tema de capacitación habilidades, el componente gerencial del riesgo nuestra cultura influye en eso, falta de asociatividad si se asocian podrían comprar menor precio los materiales podrían o cumplir con contratos más grandes la mayor barrera para asociarse es el tema cultural que hace que queramos trabajar de manera individual ya que la confianza no se hace de la noche a la mañana, a veces la oferta institucional no va directamente a las empresas a buscarlos de forma permanente para trabajar con ellos con una política local para apoyo empresarial a veces trabajan un año dos años y luego se retiran.

El componente humano: capacitación y el otro el tema de las características del empresario, el tema cultural

El tema tecnológico por su mismas características ellos no compran tecnología porque no ven más allá, ellos ven el mercado inmediato en su barrio, si pensara en exportar miraran lo que les hace falta, están conformes con su situación.

Causas externas: Uno de los mayores factores que afectan la estabilidad de las empresas es el tema de la competencia extranjera. Esta competencia extranjera involucra temas como TLC, política de comercio exterior, devaluación o revaluación. Nuestra cercanía con el Ecuador tiene otras posibilidades para el acceso a los mercados y vemos como hay una gran cantidad de mercancía que ingresa por esa frontera ya sea de manera legal o ilegal eso afecta a nuestro pequeños negocios.

Los proveedores por las mismas características de las Mipymes son pequeños negocios no hay una organización gremial fuerte en ese sentido hace que los proveedores de materias primas de insumos les vendan al detalle a cada una de estas no es lo mismo traer contenedores de materias primas a traer pequeñas cantidades eso incrementa los costos de la producción.

Estrategias: Desde la universidad se hacen propuestas de una política empresarial que la debe liderar la Alcaldía, ACOPI, Cámara de Comercio, Sena políticas tendientes a mitigar los factores que ante se nombraba el tema de infraestructura tener un aeropuerto de carga internacional que permita tener más rápido la materia prima, el tema de tecnología capacitación impuestos, lo principal es una política que permita que estas empresas se preparen para atender el mercado global no solo para llegar sino para afrontar la competencia del exterior, el empresario está bien al querer trabajar con el mercado local definir su nicho de mercado en Pasto pero la competencia del exterior viene y barre con todo. En este sentido la universidad puede hacer estudios alternativas a la construcción de este tipo de políticas.

Por otro lado los programas académicos para la formación de futuros gerente y administradores de este tipo de negocios no se quiere la formación de empleados

sino de futuros gerentes dueños de negocios ese cambio generacional debe irse dando.

Otras ofertas como el tema de acompañamiento a empresarios a través de las prácticas empresariales la realización de estudios por parte de la universidad para este tipo de empresas como estudios de mercado rediseños organizaciones con el tema de ingeniería industrial y eso esa es la oferta para apoyar este sector.

Oferta: La oferta del CEDRE es precisamente los estudios y el acompañamiento al diseño de políticas con otras instituciones, directamente para las empresas no tenemos una oferta, es decir practicantes o esas cosas pero si ese tema del conocimiento para el diseño de políticas y algunas metodologías.

Desde el año 2000 que empezó a funcionar el CEDRE como tal se han venido haciendo estudios muy puntuales para la toma de decisiones en el año 2002 el tema de la licorera 2003 estudio sobre las Mipymes en Nariño y el empleo que generan ellas para la gobernación de Nariño recientemente el plan de fortalecimiento para la competitividad de las Mipymes uno mira que esos son insumos que les permiten a los gremio tomar mejores decisiones.

Anexo 80.

Universidad de Nariño Profesora Rosa María Paz

Causas internas: El factor principal es la organización empresarial ellos carecen de un direccionamiento estratégico de una organización de estructura organizacional como tal no cuentan con los elementos necesarios para dirigir una empresa no están capacitados quienes están al frente de las organizacional incluso no han terminado su primaria por experiencia o han adquirido conocimiento y experiencia a través del tiempo pero les hace falta conocimiento académico como el que se entrega en la Universidad de Nariño.

Causas externas: Falta de apoyo por parte de las entidades el contrabando impuestos no hay articulación del sector público para el apoyo de estas entidades los recursos no se están dirigiendo de manera adecuada mientras el SENA está ofreciendo capacitación los empresarios se quejan de que no tienen capacitación. El factor externo principal la competencia la falta de apoyo institucional, la falta de oportunidades en cuanto a recursos financieros.

Estrategias: Elaboramos El plan de fortalecimiento del sector industrial manufacturero y dentro de este planteamos varios proyectos o perfiles de proyectos que se pueden desarrollar uno muy importante frente al TLC es la asociatividad de las empresas también dentro de la asociatividad y la internacionalización de las empresas es necesario la implementación de las NIF normas internacionales de información financiera y la academia en ese aspecto es

muy importante porque es la encargada de capacitar a los empresario o a las personas que van a prestar los servicios a dichas empresas.

Oferta: La academia en si nosotros como universidad de Nariño tiene diferentes programas tanto para la parte administrativa la parte contable y financiera la parte de producción la parte de ingeniería, la U tiene muchas oportunidades desde las cuales se puede capacitar a los empresarios lo que hace falta es la parte de salir a la comunidad o lo que el ministerio ha denominado la proyección social que es que la academia vaya al empresario o la relación con el sector productivo donde la academia no se quede solo en la parte teórica sino que sea practico la u tiene mucha oferta falta aplicarla.

Anexo 81.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
FACEAC

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PRINCIPALES ACTORES ECONÓMICOS
LOCALES RELACIONADOS CON EL SECTOR IND. MANUFACTURERO

Objetivo: Diseñar estrategias orientadas a prevenir la disolución de las Pequeñas y medianas empresas del sector industrial manufacturero de Pasto.

ENTREVISTA SECTOR FINANCIERO

1. ¿Qué líneas de crédito existen para el fortalecimiento de las Pymes y que acogida han tenido dentro del sector empresarial?
2. ¿Cuáles son las razones más frecuentes que llevan a los empresarios a solicitar créditos?
3. ¿Cuáles son las causas más frecuentes por las cuales se niega crédito a los empresarios?
4. ¿Desde su institución que estrategias propone para fortalecer a las empresas del Sector Industrial Manufacturero?

CONTACTAR

DIRECTOR COMERCIAL, ÁLVARO GUERRERO

Líneas de crédito

Ofrecemos crédito para activo fijo, capital de trabajo y consumo para empresario, apoyando a aquellos que no pueden acceder a la banca formal por la falta de formalismo, no pedimos garantías, los requisitos son mínimos. Es necesario que sea ordenado con la información de su negocio vemos que paguen bien en la tienda porque si no paga vemos que tiene problemas con su hábito de pago y no le prestamos.

En la banca formal los excluye y nosotros tratamos de incluirlos tenemos una especialidad en el crédito agropecuario porque vemos que ellos también hacen empresa llegamos a intervenir y facilitar en el tema económico. Damos asesoría en educación financiera en algo muy básico, les ofrecemos la oportunidad pero debe haber requisitos. También por unas políticas económicas del estado mal enfocadas se cree que todo lo que viene del estado es regalo y efectivamente cuando se regaló plata lo que se hizo fue mal acostumbrarlos se les quitó la visión de empresa la visión de crecer, entonces nosotros como institución le decimos de manera fácil pero le vamos a prestar, nos debe devolver esa plata, entonces le damos una responsabilidad porque lo que no cuesta no se valora, por eso hablamos de crédito y no de beneficiario sino de cliente.

No hay un monto máximo ni mínimo todo se hace por la capacidad lo cual es un tema de desempeño social, porque nosotros tenemos una herramienta muy poderosa que es el crédito porque nosotros podemos ayudar a alguien a salir adelante o podemos llevarlo a la quiebra si le prestamos a alguien más de lo que puede pagar se verá en un aprietos y en algún momento puede perder hasta lo poco que tiene, todo es con un análisis.

Requisitos: los cuales se dan dependiendo del monto el cual está establecido por rangos, si pide más dinero los requisitos son mayores.

Razones de solicitud: Normalmente es porque necesitan recursos para capital de trabajo o activo fijo. La gran mayoría son para capital de trabajo, es porque llega el momento en el que tiene la necesidad de complementar su ciclo.

Porque se niega un crédito: La más frecuente es que no tiene la capacidad de pago para el monto que solicita, Reporte de data crédito e decir que haya pagado mal un crédito anterior, Malas referencias comerciales, Una muy alta de negación es porque no tienen negocio porque uno de los requisitos es que tenga negocio y que lleve más de un año de funcionamiento.

Estrategias: El crédito como tal no es la solución absoluta, el crédito hace parte de la solución deberá haber capacitación: cómo administrar su negocio, que significa un endeudamiento, pida prestado lo que usted pueda pagar, crezca con tranquilidad. Es un tema de capacitación administrativa pero también debe ser técnica. Nosotros desde nuestro enfoque es una oferta financiera pero por parte del estado debe haber capacitación en cuanto a qué hacer con los recursos que obtiene porque pueden obtener el dinero pero si no lo administran bien lo que consiguen son problemas.

Anexo 83

Banco De Bogotá **Auxiliar Comercial y Operativo Remoto, Christian Fabián Ramírez**

Líneas de Crédito.

- Cupo PYME desembolso inmediato en el momento que lo necesita el cliente puede hacer uso de el en 12 meses
- Cupo activo plazo a 36 meses con una tasa de interés más alta de acuerdo al comportamiento de su solicitante
- Operación específica este Crédito va destinado para adquirir un bien (ejemplo: compra de lotes maquinara) no se puede usar el dinero para fines diferentes

Razones de solicitar créditos: Capital de trabajo y apalancamiento de la empresa dentro del sector que se encuentre ubicada la empresa

Causas de negación de créditos: sobreendeudamiento del cliente mal historial en las centrales de riesgos

Estrategias para fortalecer: solicitud de créditos a largo plazo para sí lograr un buen flujo de caja

Tasa de intereses

Tasas de acuerdo a la DTF

Están entre 1,4% 1,3% 1,2% 1,1% 0,7%.