

**ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO**

**OSCAR ALEXANDER MAYA ENRÍQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO**

**OSCAR ALEXANDER MAYA ENRÍQUEZ**

Trabajo de grado para optar al título de profesional en Comercio Internacional y  
Mercadeo

Asesor  
**GLADYS MELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.

“Artículo 1 del Acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Gladys Omaira Melo**  
**Asesor Académico**

---

**Guido Pantoja**  
**Jurado**

---

**Carlos Manuel Córdoba**  
**Jurado**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud, principalmente está dirigida a DIOS. No existen palabras suficientes cuando se trata de agradecer, todo lo bueno que El me ha brindando por su inmenso amor.

Igualmente agradezco a la Universidad de Nariño y su cuerpo docente, en especial a los doctores Alberto Romero, Carlos Manuel Córdoba y Gladys Melo, quienes con sus amplios conocimientos forjaron mi espíritu crítico e investigativo.

## DEDICATORIA

*Dedico este logro a mis padres Leandro Maya y Ángela Enríquez.  
Quienes han sido mi mayor motivación para seguir adelante.  
Quienes con la sabiduría de Dios y con su sacrificio me han enseñado  
a ser quien soy. Gracias por su amor, por su apoyo incondicional y  
por confiar en mí.*

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como principal objetivo analizar la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales del Departamento de Nariño. Para tal fin, se analiza el contexto socioeconómico en el que estas empresas operan, se realiza un diagnóstico de su estado actual, se establecen sus principales potencialidades competitivas, y se brindan alternativas de solución eficientes frente a los retos del contexto competitivo.

El desarrollo de los objetivos antes mencionados se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario sobre una muestra representativa de 186 MYPEs industriales de Nariño. Una vez realizado un análisis exhaustivo de los datos estadísticos obtenidos, se encontró que estas empresas constituyen un sector sumamente heterogéneo y que cuentan con potencialidades importantes para su crecimiento. No obstante su capacidad exportadora se ve afectada significativamente por problemáticas tanto endógenas como exógenas, que requieren un conjunto de acciones integrales que aborden tal situación desde sus diferentes ámbitos (comercial, financiero, administrativo y técnico-productivo)

Las principales conclusiones y recomendaciones formuladas subrayan la importancia de la asociatividad empresarial y la formación de encadenamientos productivos entre micro y pequeñas organizaciones industriales como las principales estrategias para el desarrollo de su capacidad exportadora y base para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial de Nariño.

## **ABSTRACT**

This research has as main objective to analyze the export capacity of micro and small industrial enterprises Nariño Department. To this end, it analyze the socioeconomic context in which these companies operate, it makes a diagnosis of your current state, establishing their main competitive potential, and provide efficient solution alternatives meet the challenges of the competitive environment.

The development of the above objectives was carried out by applying a questionnaire on a representative sample of 186 industrial MSBs Nariño. Once a thorough analysis of the statistical data obtained, it was found that these companies are an extremely heterogeneous sector and have significant potential for growth. But its export capacity is significantly affected by both endogenous and exogenous problems, requiring a comprehensive set of actions to address this situation from different areas (commercial, financial, administrative and technical-productive)

The main conclusions and recommendations emphasize the importance of business partnerships and the formation of productive linkages between micro and small industrial organizations as the main strategies to develop their export capacity and basis for sustainability and business growth of Nariño.



## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	18
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
3. OBJETIVOS	27
3.1. OBJETIVO GENERAL	27
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
4. JUSTIFICACIÓN	28
5. MARCO DE REFERENCIA	30
5.1. MARCO TEÓRICO	30
5.2. MARCO CONTEXTUAL	42
5.3. MARCO LEGAL	49
5.4. MARCO CONCEPTUAL	52
6. COBERTURA DEL ESTUDIO	56
6.1. TEMPORAL	56
6.2. ESPACIAL	56

6.3.	SECTORIAL	56
6.4.	SISTEMA DE VARIABLES	56
6.4.1.	Identificación y Definición Variables	56
6.4.2.	Operacionalización de las variables	57
7.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	63
7.1.	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	63
7.2.	TIPO DE ESTUDIO	63
7.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	63
7.4.	DISEÑO METODOLÓGICO	63
7.4.1.	Fuentes de información.	63
7.4.2.	Técnicas e instrumentos para la recolección de información	64
7.4.3.	Técnicas e instrumentos para el análisis de información	66
8.	PLANTEAMIENTO GENERAL	67
8.1.	PAPEL DE LAS MYPES INDUSTRIALES EN LA ECONOMÍA NACIONAL Y REGIONAL	67
8.2.	IMPORTANCIA DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO	71
8.3.	BARRERAS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MYPES INDUSTRIALES	73
8.3.1.	Limitantes Endógenos	73
8.3.2.	Condicionantes Exógenos	75
8.4.	LAS MYPES INDUSTRIALES EN LA NUEVA ECONOMÍA	77
9.	CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE Nariño	82

9.1.	CONTEXTO INTERNACIONAL	82
9.2.	CONTEXTO NACIONAL	84
9.2.1.	Desempeño del sector industrial	85
9.2.2.	Entorno regulatorio e institucional de las micro y pequeñas empresas industriales	87
9.3.	CONTEXTO REGIONAL	90
10.	CAPACIDAD EXPORTADORA Y POTENCIAL COMPETITIVO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO	94
10.1.	DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO	94
10.1.1.	Información general de las MYPES industriales de Nariño	94
10.1.2.	Evaluación de la capacidad productiva	97
10.1.3.	Evaluación de la capacidad financiera	104
10.1.4.	Evaluación de la capacidad comercial y de exportación	111
10.1.5.	Evaluación de los recursos humanos	119
10.1.6.	Evaluación de la capacidad gerencial y organizacional	125
10.1.7.	Evaluación del entorno nacional y regional	129
10.2.	CLASIFICACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS NARIÑENSES SEGÚN SU GRADO DE EVOLUCIÓN	136
10.3.	POTENCIALIDADES COMPETITIVAS DE LAS MYPES INDUSTRIALES DE NARIÑO PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE SU CAPACIDAD EXPORTADORA	139
11.	ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO	145
11.1.	ANÁLISIS DOFA	145

11.2. ESTRATEGIAS A NIVEL MICROECONÓMICO	147
11.2.1. Modernización y reconversión del proceso productivo	147
11.2.2. Capacitación y desarrollo de las competencias del recurso humano	149
11.2.3. Visión estratégica empresarial	151
11.2.4. Estructuración financiera	153
11.2.5. Conocimiento y diversificación del mercado	154
11.2.6. Métodos indirectos para llegar a mercados internacionales	156
11.2.7. Integración al E-commerce	158
11.2.8. Conformación de una cadena logística de comercio internacional	160
11.3. ESTRATEGIAS A NIVEL META Y MESOECONOMICO	162
11.3.1. Articulación de las MYPEs con la mediana y gran empresa	162
11.3.2. Asociatividad empresarial y articulación productiva	164
11.3.3. Apoyo integral a la MYPE industrial	166
11.3.4. Apoyo a la innovación y a la renovación tecnológica	168
11.4. FACTORES A NIVEL MACROECONÓMICO PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA	169
11.4.1. Desarrollo de mercados financieros para las MYPEs	170
11.4.2. Fomento a la formalización de la actividad empresarial	170
11.4.3. Evitar los efectos nocivos que el auge del sector minero genera sobre el resto la economía	170
11.4.4. Fortalecer la infraestructura vial y portuaria	171
11.4.5. Mejoramiento del Clima de Negocios	171
CONCLUSIONES	173

RECOMENDACIONES	176
BIBLIOGRAFÍA	179
ANEXOS	188

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Distribución de la muestra	65
Tabla 2. Parámetros de clasificación empresarial en Colombia	89
Tabla 3. Inversión actual en bienes de capital de las MYPEs industriales	100
Tabla 4. Participación en eventos de promoción a las exportaciones	115
Tabla 5. Uso de página web por parte de las MYPEs industriales	127
Tabla 6. Indicadores de desviación de las principales variables del entorno	135
Tabla 7. Clasificación de las microempresas según su grado de evolución	136
Tabla 8. Características internas de las MYPEs industriales de Nariño	146
Tabla 9. Oportunidades y amenazas del entorno de las MYPEs industriales de Nariño	147

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Distribución de las MIPYMES industriales por regiones	69
Gráfica 2. Distribución por tamaño de empresa	94
Gráfica 3. Registro ante Cámara de Comercio	95
Gráfica 4. Distribución por tipo de empresa	96
Gráfica 5. Tiempo de funcionamiento	97
Gráfica 6. Cantidad y tipo de productos elaborados	98
Gráfica 7. Gestión de operaciones	99
Gráfica 8. Inversión en investigación y desarrollo	101
Gráfica 9. Certificados de calidad obtenidos	102
Gráfica 10. Control de calidad realizado	103
Gráfica 11. Facilidad para acceder a créditos	104
Gráfica 12. Porcentaje del capital de trabajo proveniente de préstamos	105
Gráfica 13. Fuentes de financiación	106
Gráfica 14. Efecto de la tasa de interés pagada en la rentabilidad	107
Gráfica 15. Porcentaje de utilidades reinvertidas	108
Gráfica 16. Elaboración de informes financieros	109
Gráfica 17. Disposición para realizar nuevas inversiones	110
Gráfica 18. Investigaciones de mercado realizadas	111
Gráfica 19. Inversión en investigación y/o apertura de nuevos mercados	112
Gráfica 20. Potencial de crecimiento de clientes actuales	113
Gráfica 21. Exportaciones realizadas	114
Gráfica 22. Limitantes a la exportación	114
Gráfica 23. Incentivos a las exportaciones requeridos	116
Gráfica 24. Servicio postventa ofrecido	117
Gráfica 25. Registro de marcas o patentes	118

Gráfica 26.	Promedio y tipo de empleos generados por cada MYPE	119
Gráfica 27.	Tipo de vínculo de los empleados con la empresa	120
Gráfica 28.	Vínculo del administrador con la empresa	120
Gráfica 29.	Nivel educativo del administrador	121
Gráfica 30.	Experiencia del administrador en el sector	122
Gráfica 31.	Tipo de capacitación impartida en la empresa	123
Gráfica 32.	Evaluación del desempeño	124
Gráfica 33.	Herramientas administrativas utilizadas	125
Gráfica 34.	Personal con experiencia o conocimiento en comercio exterior	126
Gráfica 35.	Uso de software especializado	127
Gráfica 36.	Planeación empresarial y efectividad	128
Gráfica 37.	Conocimiento de las políticas de fomento	130
Gráfica 38.	Contribución de las políticas al desempeño de la empresa	131
Gráfica 39.	Impacto de las importaciones y el contrabando	131
Gráfica 40.	Uso de estrategias para enfrentar la competencia internacional	132
Gráfica 41.	Impacto de los impuestos en la rentabilidad de la empresa	133
Gráfica 42.	Impacto de las variables del entorno.	134



## ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Formato de encuesta	188

## INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas industriales (MYPEs) constituyen un sector absolutamente clave de la economía nacional. Estas empresas son una de las principales fuentes de empleo e ingresos del país, contribuyen a la reducción de la pobreza, y desempeñan un papel definitivo en el mejoramiento de la competitividad nacional. Actualmente, tales organizaciones, deben competir en un entorno global, donde existen cada vez menos barreras económicas, y políticas para la comercialización internacional de productos y servicios.

En este contexto el crecimiento y sostenibilidad empresarial de las MYPEs industriales depende en gran medida de la capacidad exportadora que este sector posea para incursionar de manera exitosa en el mercado externo. No obstante el desarrollo de dicha capacidad a nivel regional se encuentra limitado por múltiples factores que exigen un estudio detallado y la formulación de alternativas estratégicas para su fortalecimiento.

Teniendo en cuenta dicho entorno, en la presente investigación se analiza a profundidad la posición actual en la que se encuentra la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales del departamento de Nariño. Además, se realiza un estudio objetivo de sus oportunidades y potencialidades competitivas, frente al mercado internacional, y se plantean las estrategias más adecuadas para el desarrollo y fortalecimiento de dicha capacidad.

Para ello y debido a la carencia de información estadística actualizada y específica sobre el objeto de investigación, se acude como principal fuente de información, a la aplicación de una encuesta dirigida hacia una muestra representativa de MYPEs industriales ubicadas en los municipios de mayor población de cada una de las cinco subregiones administrativas en las cuales se divide Nariño. Con ello, se logra realizar un diagnóstico y caracterización de sus dificultades y potencialidades, información base para el análisis estratégico del sector que mediante la integración de los enfoques teóricos de la competitividad sistémica, el desarrollo regional, entre otros, brinda una visión completa de la realidad de este importante sector empresarial.

En este orden de ideas, en primer lugar se expone el marco general de la investigación, analizando la importancia estratégica de las MYPEs industriales y puntualizando en la trascendencia de su capacidad exportadora para la economía nacional y regional.

En segunda instancia, se analiza el contexto socioeconómico internacional, nacional y regional, en el cual operan las micro y pequeñas empresas industriales,

lo cual da una mirada amplia a las variables que intervienen en la actividad empresarial de este sector económico.

En tercer lugar, a partir de la información recolectada se desarrolla un diagnóstico conciso del estado actual de la capacidad exportadora en las MYPES industriales de Nariño, para lo cual fueron evaluados: los factores críticos de cada área empresarial y el impacto de las variables del entorno para estas organizaciones. A partir de esta información se realiza una clasificación de las MYPES de acuerdo a sus principales características y se determinan las potencialidades competitivas de dicho sector para incursionar en el mercado internacional.

Posteriormente, a partir del acervo de información lograda, evaluada, y contrastada, y tomando como referencia el enfoque sistémico de la competitividad, se diseñan un conjunto de estrategias, ajustadas a los requerimientos de las MYPES industriales, orientadas a fortalecer su capacidad exportadora, estimular su crecimiento, y generar desarrollo sostenido en el nivel de sus exportaciones. Todo lo cual se pretende acercar los beneficios de la internacionalización a los pequeños productores, y dar un impulso trascendental a la economía regional. Finalmente, se precisan las principales conclusiones de la investigación y se plantean recomendaciones de acuerdo a los hallazgos más significativos.

## **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Análisis de la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales (MYPES) del Departamento de Nariño está limitada por una serie de problemas de carácter integral, entre los que se destacan las deficiencias propias del sector, como la gestión interna, así como las dificultades económicas y sociales del entorno regional. Esta situación ha empeorado en los últimos años, como consecuencia del comportamiento macroeconómico nacional y de la crisis económica internacional. Igualmente, las políticas de apertura económica las han enfrentado, en condiciones desventajosas, a la competencia internacional.

Internamente, las MYPES nariñenses enfrentan en su actividad exportadora barreras como la carencia de recursos financieros, falta de mayor información y de suficientes capacidades organizacionales, así como deficiencias de marketing y poca destreza gerencial. Al no poder superar tales barreras, estas empresas difícilmente pueden adquirir las capacidades endógenas necesarias para incursionar y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el mercado externo, ni tampoco aprovechar las ventajas que brindan los diferentes acuerdos de integración, o los TLCs recientemente firmados por el país con Estados Unidos y otros países.

Cabe destacar que, en muchos casos, estos inconvenientes se originan en el carácter micro de las empresas, surgidas del desempleo estructural, la violencia y el desplazamiento forzoso. De esta manera, la microempresa se constituye en una actividad marginal, usada para completar los ingresos, lo cual dificulta el desarrollo de su capacidad exportadora.

En cuanto a las barreras que presenta el entorno regional, se pueden mencionar como las principales limitaciones: la carencia de servicios logísticos y de infraestructura, el acceso limitado a información comercial, el apoyo desarticulado a MIPYMES, la dificultad en trámites, y como consecuencia de los anteriores puntos, altos costos para exportar. Además la presencia del sector informal, como la competencia desleal para las empresas formales, también constituye una limitación (y, en algunos casos, hasta un incentivo para “informalizar” algunas actividades), mas aun si se tiene en cuenta que este hecho genera pérdida del mercado local.

Los anteriores hechos permiten determinar tres niveles de problemas que impiden el óptimo desarrollo en la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.

Entre los problemas de primer nivel se encuentran las debilidades internas de las empresas. En segundo nivel se establecen problemas del entorno competitivo, tales como la alta informalidad, la carencia de proveedores especializados, la carencia de asociatividad, la llegada de productos importados, el difícil acceso a información comercial, entre otras. En un tercer nivel se concentran las dificultades que presenta el contexto regional y nacional para la internacionalización de las empresas, principalmente aquellas relacionadas con infraestructura y apoyo integrado a la micro y pequeña empresa industrial.

No se desconoce que las posibilidades de optimizar la capacidad exportadora y acceder a mercados externos, dependen en gran parte de las condiciones endógenas (como la calidad del producto, el precio, y las estrategias comerciales para acceder a esos mercados) que desarrollen las MYPEs industriales. Sin embargo, la calidad de la infraestructura de transportes y comunicaciones, que facilite la tarea del exportador, son ventajas competitivas en las que el sector público debe contribuir activamente, ya que su desatención causa rezago en la economía local.

Este hecho se evidencia en el bajo nivel de competitividad de Nariño durante los últimos diez años. Datos más actualizados ubican a esta región en el puesto 15 entre 29 departamentos del país<sup>1</sup>. Igualmente, dentro del escalafón que mide la internacionalización de las economías (coeficiente de exportación), Nariño ocupa el lugar 17 entre 23 departamentos incluidos en el estudio<sup>2</sup>. Como resultado, el sector exportador presentó entre los años 2000 y 2009 una de las menores participaciones al PIB agregado nacional; durante este periodo la balanza comercial del Departamento fue deficitaria en US\$123 millones, en promedio anual<sup>3</sup>. Para el año 2011 el saldo negativo llegó a \$480.782<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> PARRA PEÑA S. Rafael. y Ramírez. J. Juan Carlos. “Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia 2009” En: Serie Estudios y perspectivas No. 21, CEPAL Bogotá. 2010. p. 107. Disponible en línea: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/41124/LCL3311-P.pdf>

<sup>2</sup> CONFECAMARAS – CEPAL. Competitividad de los departamentos en Colombia. 2009. p. 45. Disponible en línea: <http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/escalafon%20competitividad%20departamental.pdf>

<sup>3</sup> ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN (ACR). Departamento de Nariño. Diagnostico socio económico. 2<sup>da</sup> actualización. Bogotá D.C. 2009. p. 20. Disponible en línea: [http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso\\_ddr/Documents/pdf\\_investigaciones/ESP\\_Nari%C3%B1o\\_2009.pdf](http://www.reintegracion.gov.co/Es/proceso_ddr/Documents/pdf_investigaciones/ESP_Nari%C3%B1o_2009.pdf)

<sup>4</sup> MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. “Perfil Económico. Departamento De Nariño” En: Oficina de estudios económicos. Bogotá D.C. 2012. p. 4. Disponible en línea: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

La principal consecuencia del incipiente desarrollo de la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño, es la continua disminución de las exportaciones no tradicionales del sector industrial, las cuales durante el 2010 retrocedieron el 62,8%, en comparación con el 2009<sup>5</sup>, situación notablemente difícil para el Departamento si se tiene en cuenta que el 96,6% de sus exportaciones no tradicionales son de origen industrial, conformadas principalmente por alimentos y bebidas (95%). Entre 2009 y 2010 estas exportaciones se redujeron en 71,9 y 3,8 por ciento, respectivamente<sup>6</sup>.

Las anteriores cifras tienen una mayor connotación si observamos que las importaciones de origen industrial, realizadas por el Departamento, aumentaron 23,1% en 2009 y 13,1% en 2010 y las cuales representan el 89% de sus importaciones totales<sup>7</sup>, lo que denota su amplia dependencia por este concepto. Se estima que el 65,82% de los productos de origen industrial que se consumen en Nariño son traídos del exterior<sup>8</sup>. A esta situación se agrega el problema del contrabando fronterizo, el cual perjudica considerablemente a la producción industrial local.

De otro lado, el difícil acceso a los programas de crédito afecta negativamente la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño, pues limita su capacidad de inversión y la creación de nuevas empresas. Igualmente se dificulta el desarrollo de proyectos con futuro exportador y, por consiguiente, la ampliación y consolidación de una oferta exportable diversificada y competitiva.

En este contexto, la micro y pequeña empresa industrial de Nariño enfrenta hoy el desafío de la internacionalización como una oportunidad de crecimiento. Ya sea por saturación, exceso de competencia, reducción de costos, importaciones, u otros, el mercado la obliga a considerar el sector externo para la comercialización de sus productos.

Para ello, el principal reto al que se enfrenta, y del cual depende en buena medida la posibilidad de lograr el éxito, es la generación de una capacidad exportadora que le permita operar en forma eficiente y eficaz. Este se convierte en el objetivo fundamental, si se tiene en cuenta que las micro y pequeñas empresas representan el “96% de los establecimientos empresariales de Colombia, [...] y

---

<sup>5</sup> DANE – BANCO DE LA REPUBLICA. Informe de Coyuntura Económica Regional. Departamento de Nariño 2010., p. 32. Disponible en línea: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino\\_icer\\_\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf)

<sup>6</sup> MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Óp Cit. p. 5.

<sup>7</sup> DANE – BANCO DE LA REPUBLICA. Óp. Cit., p. 36.

<sup>8</sup> ALTA CONSEJERÍA PARA LA REINTEGRACIÓN (ACR). Óp Cit. p. 21.

generan el 76% del empleo del país”<sup>9</sup>, y en regiones como Nariño se estima que su contribución al mismo puede llegar al 88%<sup>10</sup>.

A nivel regional la pequeña industria está concentrada en cinco actividades principales (producción de alimentos, fabricación de prendas de vestir, industria producción de cuero, industria producción de madera y fabricación de productos metálicos), las cuales representan “el 83% de las empresas, generan el 86% del empleo y el 89% de la producción”<sup>11</sup>.

El grado de desarrollo técnico de estas empresas es bajo, la mayoría de los procesos productivos son intensivos en el uso de mano de obra, por lo cual se convierten en una de las mayores fuentes de empleo en la región, aunque “en el 54% de ellas el trabajo contratado es a destajo”<sup>12</sup>. Además, dentro del sector predomina la informalidad, toda vez que “el 79,8% de las unidades manufactureras no están registradas en Cámara de Comercio”<sup>13</sup>, cifra que no ha variado mucho en los últimos años, constituyendo en la actualidad el 70%<sup>14</sup>.

A escala nacional, las MYPES industriales legalmente formalizadas “contribuyen con el 49.6% del empleo industrial, 25% del Producto interno bruto (PIB), y el 33% de las exportaciones no tradicionales. Además, representan 92% de los establecimientos industriales, generan 32% del total de valor agregado, el 31% de la inversión neta y el 45% del consumo industrial nacional”<sup>15</sup>. Estos hechos demuestran que las MYPES industriales, a pesar de su problemática, poseen un importante potencial y son hoy un factor de crecimiento y dinamismo en el sistema económico nacional y regional, conforman la estructura productiva por excelencia, y que el desarrollo de su capacidad exportadora se constituye en la piedra angular del progreso económico.

---

<sup>9</sup> GIRALDO R. Beatriz Elena. “Estadísticas De La Microempresa En Colombia Análisis Comparativo 1990 – 2005” En: Corporación Para El Desarrollo De Las Microempresas - Observatorio Colombiano De Las Microempresas -OCM- Bogotá. 2007. p. 3.

<sup>10</sup> ALEMÁN R, Fernando. “Importancia de las MIPYMES en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia”. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Vol. 14 - No. 1, Universidad nueva granada Bogotá. 2006. p. 178. Disponible en línea: <http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/0121-6805/2/9.pdf>

<sup>11</sup> BEDOYA BARCO, Fernando. “Producción y empleo en la pequeña industria en Nariño” En: Revista Tendencias. Facultad de ciencias económicas administrativas y contables. Universidad de Nariño. Vol. IV. N° 2. Diciembre de 2003., p. 165.

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 172.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 171.

<sup>14</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. “Informalidad: Realidad Para Cambiar” En: Revista Ga-Zeta Empresarial. San Juan de Pasto. Edición 1. Mayo - Junio 2012, p. 5.

<sup>15</sup> CARDONA, Marleny. y CANO GAMBOA, Carlos. “La dinámica industrial, crecimiento económico y Pymes: Un análisis de Datos de Panel para el caso colombiano 1980-2000” En: Archivos de Economía, Documento 292. 2005. p. 3.



A pesar de los esfuerzos que las entidades de apoyo a la MIPYME han realizado para impulsar sus exportaciones, no se han logrado los resultados esperados. Esto debido a que han tratado esta problemática de manera desagregada; es así como se han puesto en marcha programas de financiación, asesoría, capacitación, ruedas de negocios, ferias empresariales, y demás eventos y actividades, que tratan de dar respuesta a las dificultades para la exportación de las MYPEs, de manera aislada, sin precisar su complejidad y complementariedad entre las diferentes áreas empresariales, así como su interrelación con el entorno local y nacional.

En la medida que el desarrollo de la capacidad exportadora del sector industrial se estanque, o se reduzca, en Nariño disminuye la competitividad, el capital disponible para la inversión y la innovación, la capacitación y la generación de bienestar. De continuar bajo la misma tendencia es de esperar con certeza, que tanto el sector industrial como la economía regional, presenten cada vez indicadores aun más negativos que los ya mostrados.

Como resultado, no es difícil predecir el deterioro del nivel de vida de la población vinculada a las MYPEs industriales del Departamento, la cual, frente a las escasas posibilidades de progreso, posiblemente emigre, en mayor proporción, hacia la informalidad y el subempleo, lo que generaría una problemática económica y social de mayor magnitud a nivel regional y nacional.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es el contexto socioeconómico de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño?
- ¿En que condiciones se encuentra la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño?
- ¿Con qué potencialidades competitivas cuentan las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño para desarrollar su capacidad exportadora?

- ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para desarrollar la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Analizar la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Analizar el contexto socioeconómico de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.
- ❖ Diagnosticar la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.
- ❖ Establecer las potencialidades competitivas de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño
- ❖ Diseñar las estrategias más adecuadas para el desarrollo de la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de las micro y pequeñas empresas industriales es un factor definitivo para la actualidad de la economía nacional y regional. En este sentido lo expone el documento CONPES:

Las Microempresas y las Pymes 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, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas<sup>16</sup>.

Es por ello que las MYPES exportadoras son la mejor respuesta a las necesidades y problemáticas de la región en cuanto a desempleo, crecimiento económico, y bienestar social. Sin embargo son estas unidades económicas las que mayores inconvenientes enfrentan para exportar y sostener una presencia competitiva en los mercados externos. Brindar alternativas de solución a dicha problemática requiere en primera instancia, conocer a la debida profundidad sus características socioeconómicas así como el contexto regional en el que operan.

Es por ello que el presente estudio proyecta ir más allá de la realidad obvia de las problemáticas sectoriales, y realizar un análisis integral, que además de mostrar específicamente las dificultades tangibles de la capacidad exportadora de las MYPES industriales, permita conocer sus potencialidades y establecer estrategias para su desarrollo.

El presente y futuro de Nariño está ligado a la capacidad de explotar, y forjar ventajas competitivas enfocadas al aprovechamiento del sector externo, toda vez que, desde una perspectiva macroeconómica, el desarrollo de la capacidad exportadora y el consecuente incremento de las exportaciones, permiten generar un tejido macroeconómico mucho más sustentable, integrado e incluso equitativo que el vigente, incrementando la productividad regional y la generación de valor agregado. Desde una perspectiva de empresa, la exportación contribuye a: mejorar la utilización de la capacidad productiva de la organización, desarrollar capacidades de gestión superiores, mejorar la capacidad de innovación de productos y procesos, diversificar el riesgo, y optimizar la posición financiera y competitiva de la empresa.

---

<sup>16</sup> REPUBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. (Documento CONPES 3484). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial. 13 de agosto, 2007. p. 2.

Por otra parte, pese a existir un sinnúmero de investigaciones sobre las falencias del sector externo, así como del significativo potencial de la MYPEs, en los referentes bibliográficos sobre el tema no se acierta un estudio desde la visión de la capacidad exportadora, ni del tipo y profundidad que aquí se traza. Lo cual hace de la presente investigación, un estudio integral, novedoso, y actualizado, sobre este segmento empresarial.

Los resultados de la investigación propuesta, sin duda, servirán para diseñar estrategias orientadas a mejorar la capacidad exportadora de las MYPEs de Nariño, determinar sus características competitivas, materia prima para el desarrollo de futuros estudios sobre el tema y, en general, como fuente de información sobre la realidad socioeconómica de nuestra región.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

Diferentes autores (Mario A. Gaviria y Hedmann Sierra, 2005. Hilario Barcelata, 2008. José León Velázquez. 2004. Carlos de la cruz y María Miranda Guerra. 2003.) coinciden en definir a la capacidad exportadora como el conjunto de cualidades, habilidades, recursos, y capacidades institucionales y de infraestructura, favorables, que posee una empresa, región, o país, para el óptimo establecimiento y desarrollo de relaciones comerciales con el exterior. En este sentido la capacidad exportadora “es el resultado de la interacción de múltiples factores (internos y externos) que intervienen afectando o contribuyendo en diferente medida al desarrollo comercial principalmente de empresas”<sup>17</sup>.

A nivel empresarial, la capacidad exportadora se encuentra determinada por una serie de dimensiones tales como: “la capacidad productiva, la capacidad financiera, capacidad exportadora, recursos humanos, capacidad gerencial y condiciones del entorno regional y nacional”<sup>18</sup>.

1. Capacidad productiva: comprende la determinación de la oferta exportable real, la calidad de la producción frente al mercado externo, la disponibilidad de proveedores adecuados a las necesidades de la organización, el tipo de técnica y tecnología utilizada, entre otros factores que inciden en el proceso productivo de la empresa.
2. Capacidad financiera: permite identificar la posición competitiva que se tiene en relación a sus costos de producción y comercialización, así como al acceso y disponibilidad de capitales para los flujos operativos y de capital necesario para la actividad exportadora.
3. Capacidad exportadora: implica el conocimiento y la capacidad para el manejo de las actividades relacionadas con los tramites y la comercialización del producto a nivel internacional, es decir la formas de presentación del producto, la estructura de precios, la venta y distribución, como también los sistemas de promoción que el producto maneja y requiere en los mercados de destino que se hayan seleccionado.

---

<sup>17</sup> PINEDO MANZUR. Martin. “Evaluación de la Capacidad Exportadora”. Economía virtual. Lima – Perú 2008. Disponible en línea: <http://martinpinedo.blogspot.com/>

<sup>18</sup> *Ibíd.*

4. Recursos humanos: comprende la cantidad y calidad del recurso humano con los que dispone la empresa para enfrentar el reto de la exportación. Es un aspecto clave para el desarrollo de la capacidad exportadora, toda vez que contar con personal capacitado es un insumo clave que le permite a la empresa alcanzar sus objetivos en menor tiempo y reducir costos adicionales.
5. Capacidad gerencial: esta capacidad se encuentra determinada por factores como: el tipo de dirección utilizado, el direccionamiento estratégico de la empresa en relación a la actividad exportadora, las capacidades y los conocimientos para realizar actividades de liderazgo, así como la capacidad para organizar y distribuir los escasos recursos de la empresa hacia el objetivo de exportación planteado.
6. Condiciones del entorno regional y nacional: el desempeño de las empresas no solo depende de la definición de la estrategia empresarial, lo que sucede al interior de ellas, sino de lo que sucede por fuera en su entorno de negocios, en el lugar en que se encuentran localizadas, esta dimensión permite conocer los efectos de las variables exógenas y de la coyuntura económica sobre la empresa, así como la flexibilidad y facilidad de adaptación de la organización a condiciones de entornos cambiantes dentro del contexto del mundo globalizado.

Conocer el desempeño de dichas dimensiones permite evaluar la capacidad exportadora a nivel empresarial, al tiempo que exponen el potencial competitivo de la empresa frente al mercado externo, factores fundamentales para el diseño de estrategias ajustadas a las necesidades particulares de cada organización.

El estudio y evaluación de la capacidad exportadora, por sectores y/o tamaño de empresa, es relativamente nuevo. La investigación y teoría sobre este particular es escasa a nivel nacional e inexistente sobre el Departamento de Nariño. Formalmente, surgió impulsada mediante la Declaración Ministerial De Doha 2001<sup>19</sup>, la cual instituye y crea compromisos específicos sobre el apoyo y desarrollo de la creación de capacidad exportadora; en este sentido, el párrafo 41 de dicha declaración subraya los compromisos sobre la asistencia técnica específica y el mejoramiento de esta capacidad en una serie de temas, desde políticas de competencia y facilitación del comercio y los derechos de la propiedad intelectual.

Los apartes 42 y 43 de la declaración exponen las necesidades específicas sobre el mejoramiento de la capacidad de los países menos desarrollados como Colombia, e instan a obtener un mayor apoyo para el Marco Integrado para la Asistencia Técnica sobre Comercio para los Países Menos Desarrollados

---

<sup>19</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC). Declaración Ministerial De Doha. Conferencia Ministerial. Cuarto período de sesiones. Doha, 9 - 14 de Noviembre de 2001. p. 10. Disponible en línea: [http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/minist\\_s/min01\\_s/mindecl\\_s.pdf](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/minist_s/min01_s/mindecl_s.pdf)

*(Integrated Framework for Trade-Related Technical Assistance to Least-Developed Countries - IF, por sus siglas en inglés)*. Se comprometen así mismo a considerar medidas adicionales para mejorar el acceso a los mercados de las exportaciones de esos países.

Por medio de los párrafos 38 al 41, los gobiernos de los países miembros de la OMC reafirman todos los compromisos en materia de cooperación técnica y creación de capacidad exportadora, contraídos en la declaración, y añaden algunos compromisos de carácter general.

Por otra parte, a través del tiempo diversos autores e instituciones, tanto públicas como privadas, han analizado, a nivel nacional e internacional, el comportamiento de las empresas de menor tamaño y la importancia que representa el acceso a los mercados externos, tanto para estas empresas como para las regiones donde operan. El estudio del funcionamiento y desempeño de estas unidades económicas se ha convertido en tema de investigación inagotable y objeto de publicaciones frecuentes, en áreas tan variadas como su competitividad, su organización interna, su aporte al crecimiento económico, al empleo, las políticas públicas orientadas a su fortalecimiento, y su internacionalización, entre otras.

Muchas de estas publicaciones coinciden en destacar la importancia y dinamismo de las micro y pequeñas empresas dentro del tejido empresarial de cualquier país, resaltando la necesidad de superar las debilidades que presentan para fortalecer su permanencia en sus sectores de actividad, y abordar de forma exitosa mercados externos.

Gran parte de las investigaciones relacionadas con las debilidades y los retos que deben superar las micro y pequeñas empresas para ser exitosas, se concentran en indagar sobre los factores externos que impactan el desempeño de estas organizaciones, siendo el principal elemento la localización y su entorno regional, el condicionante fundamental del desarrollo económico. Dentro de este acervo teórico sobresale el concepto de “Glocalización”, la cual se constituye en un enfoque teórico que pone a la globalización bajo una nueva perspectiva.

El término glocalización surgió a inicios de la década de los ochenta, y puede definirse como el proceso de aplicación e incrustación de lo global en lo local, permitiendo a los individuos y las empresas adquirir los conocimientos y las capacidades para maniobrar los procesos y fenómenos asociados a la globalización y conjuntamente las posibilidades de adecuarlos a sus necesidades particulares.

En su sentido comercial, la idea de glocalización está íntimamente relacionada con lo que en algunos contextos directamente económicos se denomina, micromarketing: la adaptación de las mercancías y de los servicios con una base global o cuasi-global hacia mercados locales y particulares crecientemente



diferenciados<sup>20</sup>. En el mismo sentido, en la glocalización la tendencia es adaptar las mejores prácticas existentes en el mundo a lo local. En otras palabras, una localización de lo global<sup>21</sup>.

A diferencia de la globalización de carácter asimétrico, donde existe la posibilidad de desarrollo pero de manera excluyente y a costos sociales elevados, la glocalización adopta e integra las actividades económico-sociales más acordes a las necesidades y potencialidades de cada región, en busca de consolidar una posición competitiva sólida, y de alcanzar altos niveles de desarrollo económico.

Continuando bajo la misma idea sobre el carácter localizado o regional que tiene el desarrollo económico y la competitividad de la micro y pequeña empresa, se desarrollaron diversas visiones teóricas que posteriormente se denominaron “Modelos de Crecimiento Endógeno (MCE)”, debido al papel protagónico que ocupa la región y sus variables para su análisis; entre tales teorías se destacan: la Nueva Geografía Económica (NGE), la cual fue elaborada por un grupo de economistas estadounidenses encabezados por Paul Krugman. Esta se constituye en una herramienta teórica valiosa para describir las grandes transformaciones que la consolidación del sistema de acumulación capitalista ha tenido en los diferentes grados de desarrollo de regiones y países.

Uno de los problemas que está en el centro de las preocupaciones de la NGE es el de las profundas desigualdades de las regiones de un mismo país; así por ejemplo, ¿por qué algunos territorios como Nariño se encuentran rezagados respecto al centro del país?, O ¿por qué unas regiones atraen más actividad productiva y población que otras? Para dar respuesta a estas interrogantes la NGE, hace énfasis en el efecto de variables fundamentales como la localización geográfica, la infraestructura logística, la asociatividad, los encadenamientos productivos y los costos de transporte, las cuales por mucho tiempo han sido ignoradas por la teoría neoclásica.

El reconocer que la producción de un país tiende a concentrarse en unas determinadas localizaciones y que ello determina grandes disparidades en el desempeño económico de sus regiones, está conduciendo a la consideración más explícita de los factores endógenos o territoriales del desarrollo. Es decir, a una concepción en la cual los procesos de acumulación, de innovación y de formación de capital social, tienen un carácter localizado y explican las disparidades socioeconómicas entre las regiones de un mismo país.

---

<sup>20</sup> ROBERTSON Roland. “Glocalización: tiempo-espacio homogeneidad y heterogeneidad” Madrid. 2000. p. 6. Disponible en línea: <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/R%20Robertson.pdf>

<sup>21</sup> GONZÁLEZ PÉREZ M. “¿Llegó La Hora De Glocalizar?” Dinero.com. 2011. Disponible en línea: <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/llego-hora-glocalizar/135743>. Fecha de publicación: 20 de septiembre 2011.

Otro planteamiento teórico perteneciente a los Modelos de Crecimiento Endógeno (MCE), y que contribuye a brindar una visión más cercana a la realidad de la región, su economía, el desarrollo de sus empresas y la capacidad que estas poseen para llegar al mercado exterior, es la “Acumulación Flexible o Postfordismo”. Teoría desarrollada a partir de los trabajos realizados sobre la importancia de la pequeña y mediana empresa en la industria del norte de Italia. Tomando este precedente los investigadores estadounidenses Michael Piore y Charles F. Sabel desarrollaron el concepto de acumulación o especialización flexible, el cual fue dado a conocer en su famoso libro "The Second Industrial Divide" (la segunda ruptura industrial) en 1984.

Este conjunto teórico plantea “la configuración de un Sistema Productivo Regional, basado en redes de producción, conocimiento y aprendizaje locales; relaciones empresariales de competencia; sostenibilidad ambiental; y capital social”<sup>22</sup>. Estableciendo así que el crecimiento de las regiones se debe principalmente a sus condiciones y dinámicas internas. Además, dichos autores presentan como la principal causa de la crisis económica el debilitamiento y colapso del modelo industrial de desarrollo, basado en grandes volúmenes de producción.

Bajo esta tesis se plantea la necesidad de una transformación de la estructura industrial local; de una región de producción homogénea, enfocada a grandes mercados y con empresas que acaparan de forma monopolística el mercado, hacia la producción de menor escala, dirigida a segmentos o nichos específicos de mercado y donde se estimule, por su preponderante papel en el desarrollo económico, a las micro, pequeñas y medianas empresas, que vinculadas mediante encadenamientos productivos, o clústers, generen el impulso económico necesario de cada región.

Por su parte, estudios realizados por Iván Silva (2003), muestran como principal hallazgo que el desarrollo de las pequeñas empresas depende en gran medida de las capacidades propias de cada territorio, y el éxito en cuanto al desarrollo local y regional se basa en tres aspectos comunes:

- a) Se trata de procesos de naturaleza endógena, se requiere detectar potencialidades propias, naturales, humanas, institucionales, organizacionales. Habrá algo para lo que estemos mejor dotados y capacitados;
- b) Las estrategias tienen que estar basadas en el concepto de solidaridad territorial mediante la afirmación de la identidad cultural; y
- c) La estrategia debe estar basada en una gestión asociativa entre representantes públicos y privados<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> PIORE, Michael J. y SABEL Charles F. La segunda ruptura industrial. Buenos Aires: Alianza Editorial. 1993. p. 56.

<sup>23</sup> SILVA Lira, Iván. “Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina”, Serie Gestión Pública 33, ILPES-CEPAL. Santiago de Chile 2003. P 57. Citado en: CUERVO

La difusión y las continuas investigaciones basadas en los planteamientos antes mencionados, han llevado a que en los últimos años los aspectos territoriales y la geografía se conviertan en referentes fundamentales de los procesos socioeconómicos, tanto al interior de los países como a escala global. A pesar que el Desarrollo Económico Regional, o los MCE, no deben interpretarse como la solución a todos los problemas que afronta un territorio determinado, sí se debe hacer énfasis en que son una herramienta valiosa que, utilizada adecuadamente con los apoyos técnicos y el soporte político y económico necesario, representa una significativa potencialidad para generar riqueza en un territorio determinado y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Al mismo tiempo, un enfoque teórico que permite complementar los anteriores planteamientos, y el cual se constituye en un aspecto fundamental del análisis del desarrollo empresarial, regional y nacional, es la competitividad. Cuando se hace referencia a la competitividad no se puede dejar de lado el trabajo de Michael Porter, quien se refiere a la “Ventaja competitiva” como la clave de la competitividad. Porter marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas, haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean.

A este respecto, estudios empíricos como el realizado por Antonio Hernández (2001), señalan que rara vez se ha dado un crecimiento sostenido basado puramente en factores heredados; éste se ha dado más bien por “la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales y la estructura del rival; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada, y las condiciones de la demanda”<sup>24</sup>.

Hoy por hoy se debe aclarar que la globalización de los mercados, el uso intensivo de TIC’s, el aumento de la presión competitiva y la incertidumbre que enfrentan los agentes, hacen de la competitividad un aspecto sistémico. La concepción sistémica de la competitividad fue desarrollada por el Instituto Alemán de Desarrollo, e investigadores como Esser, Hillebrand, Messner y Meyer, a mediados de la década de los noventa, quienes consideraron que la competitividad, abordada desde una perspectiva sistémica, plantea la existencia de factores externos (en los niveles macro, meta y meso) y de factores internos (a

---

MORALES. M, y MORALES GUTIÉRREZ. F. “Las teorías del desarrollo y las desigualdades regionales: una revisión bibliográfica” En: revista Análisis Económico. Núm. 55, vol. XXIV. México. Primer cuatrimestre de 2009. p. 374.

<sup>24</sup> HERNÁNDEZ R. Antonio. “Elementos de competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano” En: Serie Estudios Y Perspectivas, No.5. Naciones Unidas-CEPAL, México. 2001. p. 14. Disponible en línea: [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/9481/L499\\_%28Final%29.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/9481/L499_%28Final%29.pdf)

nivel micro), que deben ser considerados al momento de analizar la posibilidad de competir por parte de las empresas.

En palabras de los mismos autores, “La competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad”<sup>25</sup>.

De acuerdo con el enfoque sistémico aplicado a la micro y pequeña empresa, se consideran las siguientes cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño:

1. El nivel microeconómico: Procesos al interior de la empresa para crear ventajas competitivas. Capacidad de gestión de las empresas, sus estrategias empresariales, gestión e innovación.
2. El nivel mesoeconómico: Eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional. Y en general las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, como la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.
3. El nivel macroeconómico: Política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo exigen una mayor eficacia de las empresas.
4. El nivel metaeconómico o estratégico: Estructura política y economía orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo<sup>26</sup>.

El concepto de competitividad sistémica constituye hoy un marco de referencia imprescindible, ya que aborda la temática del desarrollo y la competitividad de manera holística, mediante dos vías:

- 1) “Diferenciación entre cuatro niveles analíticos (meta, macro, meso y micro),
- 2) La vinculación de los elementos pertenecientes a la economía industrial, la teoría de la innovación y la productividad industrial”<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> ESSER, K; HILLENBRAND, W; MESSNER, D, y MEYER, J. “Competitividad Sistémica”. En: Revista de la CEPAL, N° 59. Santiago. 1996. p. 2. Disponible en línea: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/lecturas/ConceptosSolucionProblemas/COMPETITIVIDAD.pdf>

<sup>26</sup> HERNÁNDEZ, R. Antonio. Óp Cit. p. 10.

<sup>27</sup> PERFECTO, L. La búsqueda de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, ubicadas en la región centro de la republica mexicana (1995-2005). Tesis de grado. Facultad de Economía. UNAM. 2007. Citado por: SAAVEDRA GARCÍA. María. “Hacia una propuesta metodológica para la determinación de la competitividad en la pyme”. En: XII Asamblea general de ALAFEC. 9 al 12 de noviembre de 2010. Lima - Perú. 2010. p. 14.

El análisis de estos niveles y sus interrelaciones permiten tener una visión completa del estado, desarrollo, y soluciones a la problemática empresarial de las micro y pequeñas empresas industriales.

Según Martínez y Álvarez (2006), de este modo “se ha pasado de la ventaja comparativa a la ventaja competitiva (aunque estos no son mutuamente excluyentes sino que se complementan), a la cadena productiva y la revisión del entorno, a la noción de competitividad sistémica, de regionalización, clústers y territorios competitivos”<sup>28</sup>. Esta evolución permite enfrentar nuevos retos: globalización, internacionalización y desregulación de mercados. Aplicar nuevas estrategias basadas en la gestión tecnológica, la gestión del conocimiento y la cooperación. Y a ver el mercado no sólo como local, sino también a desarrollar las capacidades exportadoras necesarias para aventurarse en el mercado internacional y sus exigencias.

Por su parte, autores como Brune y Belzunegui (2007), plantean que las grandes empresas bajo el nuevo entorno global de mayor competencia, debe:

Contar con una elevada flexibilización tanto cuantitativa como cualitativa, una disminución de plazos de fabricación, unos adecuados niveles de calidad y fiabilidad de los productos, etc., y en consecuencia, un gradual incremento de la automatización. Esta situación ha creado oportunidades únicas para la revitalización de los denominados sistemas productivos locales, distritos industriales, clústers, sistemas de especialización flexible basados en la producción artesanal de pequeñas series, realizados en unidades empresariales de tamaño medio y pequeño, coordinados mediante procesos de intercambio definidos por el mercado<sup>29</sup>

Investigaciones que abordan la importancia de la empresa de menor tamaño en el tejido económico actual, realizadas por Carlo Pietrobelli, Fernando Porta, y Virginia Moorikoenig, muestran que los beneficios, tanto para las empresas como para la región donde operan, se maximizan cuando estas pequeñas organizaciones desarrollan relaciones comerciales con clientes extranjeros y exportan sus productos. Además, exponen que los factores que tienen un impacto positivo sobre el desempeño exportador de las empresas son: “la asignación de recursos a las actividades planificadas, la confección de presupuestos, un plan de exportación escrito, una política de precios diferenciada y un plan de promoción

---

<sup>28</sup> MARTÍNEZ, J. y ÁLVAREZ, C. “Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES”. En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. México D.F. 2006. p. 4

<sup>29</sup> BRUNET, Ignasi y BELZUNEGUI, Angel. Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. Barcelona. Ariel Economía. 2000. Citado por: RESTREPO G, Diana. Las Pymes Y El Crecimiento Económico En Colombia (Años 1990-2000). Trabajo final para optar por el título de economista. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas. Agosto 2007. p. 6

adaptado a los mercados objetivo”<sup>30</sup>. Y concluyen afirmando que “en las micro, pequeñas y medianas empresas la planificación de las actividades llevadas a cabo para exportar tiene un efecto aún mayor sobre el desempeño exportador”<sup>31</sup>.

En el mismo sentido, autores como Rossano E. Llonch Andreu J. y López Belbeze P (2006), establecen que “la adaptación del producto exportado a las características del mercado exterior incrementa la intensidad exportadora de la empresa. [...] El desempeño exportador de las empresas puede conceptualizarse como una respuesta estratégica condicionada por los recursos y capacidades competitivas que ésta tiene a su disposición”<sup>32</sup>. Estos autores integran en su análisis dos corrientes que pretenden explicar el fenómeno exportador:

1. La corriente gradualista o de aprendizaje: la cual contempla un conjunto de variables explicativas (“Dispersión geográfica de las ventas. Estrategia de exportación. Experiencia exportadora”<sup>33</sup>), que integran los denominados enfoques gradualistas que interpretan el fenómeno exportador y la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo, durante el cual la empresa va incrementando su compromiso en los mercados exteriores.
2. La visión de las características de la empresa: integra una amplia variedad de ventajas específicas (Tamaño de la empresa. Capacidades tecnológicas. Percepción de las ventajas de la empresa. Estrategia de producto. Política de precios exteriores. Mix de promoción. Y Estrategia de distribución<sup>34</sup>), las cuales, determinan las posibilidades que la empresa tiene para competir activamente en los mercados exteriores. De acuerdo con los autores, las distintas variables de cada dimensión interactúan y retroalimentan, determinando el resultado o la intensidad exportadora de cada empresa.

Uno de los principales retos que deben enfrentar las micro y pequeñas empresas industriales es el Tratado de Libre Comercio de Colombia (TLC) con Estados Unidos. Al respecto Pascual Amézquita analiza los posibles efectos de dicho tratado sobre el desempeño de estas empresas y concluye que,

---

<sup>30</sup> MOORI-KOENIG, V., PIETROBELLI, C., y PORTA F. “Pequeñas y medianas empresas en América Latina e internacionalización: Apertura, liberalización y políticas”. En: revista Perspectivas. Análisis de temas críticos para el desarrollo sostenible. Corporación Andina De Fomento (CAF). Vol. 3 N°2 Diciembre de 2005. Caracas. 2005. p. 102. Disponible en línea: <http://publicaciones.caf.com/media/1314/138.pdf>

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p. 152.

<sup>32</sup> ROSSANO E., LLONCH, A., y LÓPEZ, B. “Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italiana” En: Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Número 26. Enero, 2006. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE). Madrid. 2006. p. 4. Disponible en línea: <http://www.epum2004.ua.es/aceptados/215.pdf>

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 7

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p. 7

Dadas las debilidades en cuanto a productividad, financiación, falta de apoyo estatal, y contrabando, si no hay un cambio significativo en las condiciones, la apertura de Colombia a la producción norteamericana significará irremediablemente pérdida del mercado nacional para las MIPYMES. Simplemente, en las condiciones actuales, las MIPYMES no están en capacidad de competir con la producción extranjera<sup>35</sup>

Por su parte, Cardona C. Cano, C. Ramírez y J. Gutiérrez (2006), plantean que, teniendo en cuenta su gran importancia en el número de establecimientos y empleos colombianos, hablar del impacto del TLC en las MIPYMES es realmente hablar de la mayoría de la fuerza laboral colombiana, así su peso en el PIB no corresponda a su tamaño. Para evitar los efectos adversos de dicho acuerdo sobre este sector productivo, proponen como estrategia la asociatividad y la cooperación empresarial, sobre todo en materia tecnológica, exponiendo que “esta cooperación permite combinar distintos y complementarios procesos de desarrollo tecnológico, normalmente fuera del alcance de una sola empresa, lo que beneficia la especialización y las sinergias en materia de innovación y permite enfrentar de manera eficiente los retos que representan la integración comercial y la internacionalización de la economía”<sup>36</sup>.

Sin embargo, para llevar a cabo procesos exitosos de internacionalización comercial es de trascendental importancia para las micro y pequeñas empresas superar, tanto sus dificultades internas como aquellas que están presentes en el contexto regional que ocupan. En este sentido, algunos autores se han interesado por indagar los obstáculos de mayor peso para el desarrollo del sector MIPYME, como en el caso de Martínez Carazo (2007), quien plantea las siguientes barreras externas e internas, a las que se han enfrentado las Pymes, tanto de Colombia, como del resto de América Latina:

1. La llegada de productos importados -de China, principalmente-;
2. El incremento de la competencia local, reflejada en una demanda interna muy débil y cada vez más selectiva;
3. La devaluación o revaluación de la moneda nacional;
4. La falta de experiencia, dado que crecieron en un contexto caracterizado por pocas interconexiones con el resto del mundo;
5. El difícil acceso a la financiación otorgada por el sector financiero, como principal causa de no haber alcanzado el mejoramiento de su productividad y competitividad;
6. La estructura financiera inadecuada;

---

<sup>35</sup> AMÉZQUITA, Pascual. “Efectos del TLC Colombia-EUA en las PYMES colombianas”. En: Revista Análisis Económico, Vol. XXII, segundo cuatrimestre 2007., p. 74.

<sup>36</sup> CARDONA A, Marleny., CANO G, Carlos., RAMÍREZ, Carlos., y GUTIÉRREZ Jahir. “Mundos de producción de las PYMES en Colombia: Una aproximación desde las tecnologías, la organización y las políticas industriales”. En: DNP, Revista Archivos de Economía, No. 311. 2006. p. 15

7. La poca disponibilidad de las garantías exigidas para el otorgamiento de los créditos del sector financiero, lo cual las llevó a asumir un elevado coste de los recursos financieros;
8. La inadecuada formación directiva de sus propietarios/directivos;
9. La falta de una cultura exportadora y de profesionalización de la administración, que sólo se lograría a través de una capacitación constante en gestión empresarial;
10. Las deficientes estructuras de marketing;
11. La inexistencia de soluciones asociativas que permitan acceder directamente a los clientes del exterior y los pocos comercializadores colombianos en el exterior, a pesar de los organismos y programas, existentes y planeados, de apoyo a la exportación;
12. La falta de incentivos para exportar, por la ausencia de redes que fomenten la exportación de los productos de la Pyme;
13. La poca disponibilidad de información sobre exportación;
14. La poca operacionalización de las políticas de los organismos de promoción de exportaciones;
15. La falta de aplicación de normas sobre calidad y protección del medio ambiente;
16. La complejidad de los trámites y regulaciones para exportar;
17. La falta de suministro y el alto coste de la materia prima<sup>37</sup>.

De acuerdo con Listerri, J. y Pablo Angelelli (2002), los factores que limitan la competitividad de la Pyme son:

1. Los problemas del marco regulatorio e institucional. Éstos incluyen: falta de regulación de la competencia, inseguridad jurídica en el tráfico mercantil, falta de imparcialidad e ineficiencia del sistema judicial, poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la inadecuación de los mercados de factores, la falta de protección de la propiedad, incluida la propiedad intelectual, leyes de quiebra, barreras burocráticas
2. Las fallas en el comportamiento de los mercados de factores y bienes y servicios finales. La ineficiencia de los canales de distribución, la complejidad de los procedimientos de licitación, la falta de información, la falta de experiencia en la comercialización internacional, la escala reducida, las deficiencias en la calidad y normalización de los productos.
3. Las debilidades en la gestión empresarial. Dificultades para atraer a profesionistas con capacidad gerencial frente a las empresas grandes, que pueden ofrecer mejores condiciones laborales<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> MARTÍNEZ C, Piedad. “Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las pymes: un estudio de caso” En: Revista Pensamiento Y Gestión. Universidad del Norte. Número 23, 2007. p. 4.

<sup>38</sup> LLISTERRI J., y ANGELELLI P. “Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa” En: Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Washington, D.C. 2002. p. 3. Disponible en línea: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=367845>



La Fundación para el Desarrollo Fundes Colombia, a partir de las conclusiones de su estudio sobre 39.500 empresas, señala los siete problemas fundamentales que impiden el crecimiento de las Pymes:

1. Coyuntura económica (problemas de recesión que producen disminución de ventas),
2. Acceso al financiamiento (tramitología y garantías exigidas),
3. Sistema tributario (carga impositiva demasiado alta),
4. Acceso a mercados (competencia desleal, contrabando, informalidad),
5. Legislación laboral (compleja y para lo cual no cuentan con el capital para contratar el personal adecuado),
6. Apoyo y funcionamiento del Estado (demora en los pagos, burocracia excesiva)
7. Otros obstáculos (orden público y acceso a tecnologías)<sup>39</sup>.

Una segunda investigación en este campo fue adelantada en 249 empresas del Departamento del Tolima por Martha Lucía Pérez Urrego (2004). Este estudio concluye que los diez problemas centrales de las Pymes son:

1. Poca realización de estudios de mercado,
2. Subutilización de la capacidad instalada,
3. Carencia de tecnología avanzada en procesos,
4. Falta de liderazgo y poca autonomía de los jefes para el logro de los objetivos,
5. Baja participación de los empleados en la planeación de las actividades de la empresa,
6. Escasa atención al proceso de selección e inducción del personal,
7. Carencia de motivación de los empleados,
8. Insuficiente información y conocimiento sobre los temas de actualidad,
9. Falta de herramientas para controlar la contaminación ambiental
10. Aplicación nula de las técnicas de planeación de la producción<sup>40</sup>.

Siguiendo a Cardona *et al.* (2006), son características generales de las PYMES colombianas:

1. Importante heterogeneidad estructural que reduce niveles de competencias tecnológicas;
2. Débil presencia y profundidad de las redes productivas;
3. Perfil de especialización poco complejo, caracterizado por escasos eslabonamientos hacia atrás y el predominio de commodities;
4. Limitado desarrollo institucional;

---

<sup>39</sup> ZAPATA GUERRERO, E. "Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos" Revista-Escuela de Administración de Negocios, septiembre-diciembre, N° 052. Bogotá, Colombia. 2004. p. 120.

<sup>40</sup> PÉREZ URREGO, Martha. "La PYME en el Tolima: características y problemas" Revista cuadernos de investigación, N° 7. Universidad de san buenaventura. Medellín. 2004. P. 42.

5. Ausencia de políticas sistémicas, que reducen la presencia del paradigma tecnológico, lo que limita el avance de procesos de aprendizaje y la generación de ventajas competitivas dinámicas<sup>41</sup>.

No obstante, la dinámica económica de cada región es distinta y por ello los anteriores hallazgos obtenidos sobre otros casos y regiones, si bien no exponen la plena realidad de la micro y pequeña empresa industrial de Nariño, si actúan como un precedente que guía el estudio y muestra diversas alternativas a la problemática regional. Es por ello que la presente investigación toma en cuenta la mayoría de los enfoques mencionados y pretende introducir algunas visiones nuevas sobre los factores que determinan la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales.

## 5.2. MARCO CONTEXTUAL

El entorno internacional se mueve hoy en día a un ritmo de innovación y desarrollo continuo; este dinamismo es el resultado de fuerzas que transforman y llevan el sistema económico mundial hacia nuevos paradigmas. Muchos autores han clasificado, denominado y explicado, de diferentes maneras, estas fuerzas; una de las visiones más completas sobre la economía global es la del investigador Kenichi Ohmae<sup>42</sup>, quien agrupa y describe las características de la economía global en cuatro ítems:

1. “No Tiene Fronteras”. Esta característica es posible gracias al desarrollo de las telecomunicaciones; el desarrollo de Internet y el avance en las tecnologías de información que por definición no establecen fronteras, sólo una red interconectada cuyos límites aún están por descubrirse.
2. “Es Invisible”. Una condición derivada de la característica anterior, pues las acciones sobre los mercados ahora se realizan por medios electrónicos; los flujos de capitales avanzan de un continente a otro, alimentando economías y fortaleciendo negocios. Es claro, en este contexto, que son muy pocos los beneficiados de esta dinámica, por limitaciones propias de acceso a la información, las tecnologías o los niveles educación, entre otros elementos.
3. “Está Tecnológicamente Conectada”. Apalancados en las condiciones anteriores, la economía global se contextualiza en servicios de información de valor agregado, que ofrecen el mayor capital y beneficio a sus usuarios, creando redes virtuales y servicios 7x24 (siete días, las 24 horas), que abren el

---

<sup>41</sup> CARDONA A, Marleny., et al. Óp Cit., p. 8.

<sup>42</sup> OHMAE, Kenichi. El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2009. pp.23-33.

camino a relaciones permanentes e iniciativas innovadoras, que van más allá de lo que imaginamos.

4. Finalmente, “Se Mide En Múltiplos”. “Los múltiplos son signos que los accionistas transmiten a la dirección de la empresa con el fin de que apunte a las oportunidades de negocios en el horizonte.” Esta característica exige de los actores la capacidad de ver el futuro proactivamente y anticiparse a los hechos. No es posible una economía global sin la capacidad de innovación y prospectiva permanente de la red invisible de conocimiento y la experiencia propia de un mundo interconectado.

Sin embargo, y a pesar de las grandes transformaciones del cambiante entorno, han permanecido inamovibles las desigualdades socioeconómicas entre los Estados. Los beneficios del fenómeno globalizador se han concentrado en los países desarrollados, quienes controlan las grandes instituciones económicas internacionales (Banco Mundial, FMI, OMC, OCDE) y han establecido regulaciones favorables a sus intereses. De esta manera, los países industrializados impulsaron la liberalización de los mercados a escala global, mediante la eliminación de barreras aduaneras, logrando así aumentar sus exportaciones a los países en desarrollo, en condiciones sumamente desventajosas para estos últimos, debido a su atraso en materia tecnológica, productividad, capacidad productiva y eficiencia económica

De esta forma, las naciones en vías de desarrollo han sido invadidas por productos importados, lo cual ha contribuido, en gran medida, al deterioro de la economía local, en cuya estructura exportadora, tradicionalmente, predominan las materias primas (minería, hidrocarburos) y los productos agropecuarios; las exportaciones manufactureras son de escaso valor agregado, especialmente tecnológico. Junto a lo anterior, los subsidios a los productos agropecuarios por parte de los países industrializados (competencia desleal), generan un contexto desfavorable para las aspiraciones de crecimiento económico de los países más atrasados. Esto demuestra, de manera contundente, que la actual estructura de la economía internacional contribuye a profundizar las condiciones del subdesarrollo en los países pobres. En consecuencia, se ha intensificado el proceso de concentración de los ingresos, tanto a nivel local como internacional, ampliándose así la brecha que separa a los países más desarrollados del resto de naciones del globo.

De otro lado, los resultados macroeconómicos de las diferentes naciones durante el último lustro, muestran grandes fluctuaciones, pasando fácilmente del auge a la recesión económica. Muchas de estas crisis tuvieron su origen en deficiencias específicas de sectores económicos particulares, cuyos efectos fueron transferidos a otras naciones a través del mercado global de capitales. Hoy en día se prevé una lenta recuperación, promovida por ayudas financieras y mayores controles en los países más rezagados. Se trata con ello de eliminar la fuerte incertidumbre y

recuperar la confianza financiera, que otrora permitió alcanzar cifras record de crecimiento económico en los países desarrollados.

Las actuales características de la economía global, los enormes contrastes entre países y la gran volatilidad e incertidumbre que rodea el desempeño de las economías en el presente hacen que, inevitablemente, las estructuras tradicionales de empresas y economías se transformen y adapten a este nuevo contexto. Con esta transformación, surgen tanto oportunidades como amenazas, que exigen respuestas cada vez más eficientes y eficaces, por parte de los diferentes agentes económicos. Es en este entorno donde se desarrollan las micro y pequeñas empresas, como actores fundamentales de la actualidad económica de las naciones.

Hoy en día, diversas investigaciones muestran que las empresas más pequeñas constituyen un fenómeno universal, y se constituyen en la base del impulso económico, tanto en potencias económicas como en países en desarrollo. Tal es el caso de Estados Unidos y Canadá, donde “las pequeñas empresas constituyen el 97% de todos los negocios, emplean un 57% de la fuerza laboral y producen el 45% del producto interno bruto”<sup>43</sup>

Por su parte, la economía colombiana, al igual que la mayoría de las economías emergentes, y especialmente las de América Latina, viene atravesando por un buen momento. Con el año que acaba de terminar se completa uno de los periodos de expansión económica más prolongados de las últimas décadas. Después del desempeño mediocre de los ochenta, y la enorme inestabilidad de los noventa\*, “el país completa 10 años creciendo a una tasa anual promedio de 4.5%”<sup>44</sup>.

Después de un lento proceso de recuperación, la economía nacional ha retornado a tasas de crecimiento anual superiores al 5%. En el año 2011 el producto interno bruto se incrementó en 5,9%. Para el 2012, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, este crecimiento podría superar también el 5%.

El buen desempeño de la economía local en los últimos años es el resultado de diversos factores, tanto internos como externos. Entre las variables internas se

---

<sup>43</sup> ESCALERA CHÁVEZ, Milka. El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Facultad de Contaduría y Administración. 2007. p. 38. Disponible en línea: <http://www.eumed.net/tesis/2011/meec/index.htm>

\* En los años noventa la economía colombiana alcanzó puntos extremos del ciclo económico. Después de registrar crecimientos promedio de 5,1% durante la primera mitad de esa década, el crecimiento económico se desaceleró, y en 1999 tuvo la mayor caída registrada en cerca de 100 años, con una contracción de 4,2%.

<sup>44</sup> UMAÑA PIZANO, Camilo. “Crecimiento, pobreza y desigualdad”. En: Revista económica Supuestos, N° 13, Diciembre 2011. p. 1. Disponible en línea: <http://revistasupuestos.uniandes.edu.co/?p=3163>.

destacan, por su importancia, el crecimiento del gasto agregado, la confianza de consumidores e inversionistas, las mejoras en productividad, y el buen control y estímulo monetario. Por otra parte, los factores externos más significativos son el incremento de la inversión extranjera directa (sobre todo en el sector de hidrocarburos), el alto crecimiento de los principales socios comerciales de Colombia, los favorables términos de intercambio, derivados de la mejora en productividad, y el aumento de los flujos de capital.

Esta dinámica de crecimiento ha generado beneficios sociales importantes, en términos de reducción del desempleo a nivel nacional, el cual, en junio del presente año, llegó al 10%<sup>45</sup>, y la disminución de la población por debajo de la línea de pobreza, la cual se redujo al 45% en 2011<sup>46</sup>.

A partir del año 2009 los niveles de inflación han sido bajos y estables. La variación anual del IPC entre julio de 2011 y junio de 2012 fue de 3.20%<sup>47</sup>, consolidándose así la independencia del Banco de la República y el aumento de la credibilidad en la política monetaria.

Con el entorno favorable actual, surge como reto principal de la política económica afianzar y mantener el alto crecimiento, con el fin de consolidar los avances logrados. La principal amenaza, que potencialmente podría afectar este objetivo, sería una significativa salida de inversión extranjera, la cual afectaría negativamente sectores clave del dinamismo económico actual, tales como el minero, el energético, la construcción y las telecomunicaciones.

De otro lado, hay que resaltar que la estructura exportadora de la economía colombiana tradicionalmente se ha caracterizado por depender de productos primarios como los de origen agropecuario (café, bananos, flores) e hidrocarburos (petróleo) y minerales (carbón, níquel, oro), especialmente en los últimos años. En 2011, las exportaciones tradicionales del país constituyeron el 69,9% de las exportaciones totales<sup>48</sup>.

Esta situación ha generado un alto grado de vulnerabilidad de la economía local ante los choques externos, provocados por las fluctuaciones de los precios internacionales de los llamados commodities y, especialmente, por el grado de

---

<sup>45</sup> REPUBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (DNP). Indicadores de coyuntura económica – mensual. Bogotá. Agosto de 2012. Disponible en línea: <http://www.dnp.gov.co/EstudiosEconomicos/Indicadoresdecoyunturaecon%C3%B3mica/ICEmensualCUADROSYGR%C3%81FICOS.aspx>

<sup>46</sup> *Ibíd.*

<sup>47</sup> DANE. Comunicado de prensa, índice de precios al consumidor. Bogotá. 5 de julio de 2012., p. 1. Disponible en línea: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp\\_ipc\\_jun12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_jun12.pdf)

<sup>48</sup> DINERO.COM. “Colombia exportó US\$56.953 millones en 2011” publicado: febrero de 2012. Consultado febrero 2012. Disponible en línea: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/colombia-exporto-us56953-millones-2011/144994>

apertura comercial, al cual se ha llegado a través de múltiples acuerdos, que han puesto a Colombia en una mejor posición competitiva, pero que igualmente generan riesgos para la economía nacional, rezagada tecnológicamente en comparación con la de los países socios. Ejemplo de ello es el tratado de libre comercio con Estados Unidos, el cual representa oportunidades menores y grandes amenazas a la economía nacional.

Por su parte, la tasa de cambio real es una de las variables macroeconómicas que presenta los cambios más bruscos y más prolongados de las analizadas. El régimen de tasa de cambio flexible con el que opera la economía colombiana permite un mejor manejo cambiario, monetario, y macroeconómico. Sin embargo, actualmente se atraviesa por un periodo de fuerte apreciación del peso frente al dólar, ante lo cual el Banco Central ha intervenido indirectamente el mercado cambiario. El principal afectado por esta situación ha sido el sector exportador, debido a que pierde competitividad, vía precios, en los mercados internacionales, lo que hace que disminuyan las ventas, se deteriore la situación económica de las empresas y aumente el desempleo de la población vinculada al sector.

Para aprovechar los beneficios que ofrece una mayor apertura comercial, es imperativo que el país mejore su competitividad; para ello se requieren importantes esfuerzos con el fin de corregir el déficit estructural que enfrentan las finanzas del Gobierno Nacional. También es indispensable desarrollar la infraestructura vial y portuaria y que el sector privado continúe diversificando sus portafolios, de tal manera que le permitan mejorar su cubrimiento ante choques adversos de la tasa de cambio.

De otro lado, el sistema financiero colombiano ha mostrado una trayectoria de recuperación a partir de 2002, que se consolida en el 2007, después de la crisis que afrontó entre 1998 y 2001. Las cifras registradas a finales de 2011 así lo confirman, tanto en el nivel de utilidades como en la magnitud y crecimiento de la cartera y sus indicadores de riesgo. Como anota el Banco de la República, “La recuperación de los últimos años ha estado acompañada de un fortalecimiento y consolidación de los establecimientos de crédito y las instituciones financieras no bancarias, así como de cambios en la composición de los balances, por lo que ahora se tiene un sector mucho más integrado, diversificado y fuerte”<sup>49</sup>, lo cual igualmente genera nuevos retos y riesgos para el sector y las autoridades encargadas de su vigilancia.

Por otra parte, la industria colombiana, siguiendo la tendencia mundial, fue uno de los sectores más afectados por la crisis internacional de 2008. Sin embargo, se ha registrado una recuperación importante desde entonces, impulsada en particular

---

<sup>49</sup> BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. La economía colombiana: situación actual frente a los noventa y sus perspectivas. Bogotá. 2006. p. 34. Disponible en línea: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra429.pdf>

por la reactivación de la economía y el comercio exterior, así como por el crecimiento del crédito y las bajas tasas de interés e inflación, lo que ha impulsado el consumo de bienes duraderos. Junto a esto, la confianza empresarial mantiene una tendencia positiva durante los últimos tres años y los bajos indicadores de uso de la capacidad instalada muestran que existe la posibilidad de continuar creciendo.

Al mismo tiempo, existen indicadores favorables del sector industrial como innovación, internacionalización, comercialización y diversificación de productos y mercados hacia donde se dirigen sus exportaciones. Todo esto apunta hacia la consolidación de la recuperación del sector y hacia un mayor crecimiento del mismo en los próximos años.

A nivel regional, la economía nariñense se caracteriza, principalmente, por la persistencia de la agricultura de subsistencia en microfundios y minifundios, orientados, en su mayoría, a la producción de bienes de consumo básico. Sin embargo, su aporte a la economía regional ha disminuido constantemente en los últimos años, debido a la importancia que ha ido ganando el sector terciario.

La contribución del PIB regional al agregado nacional ha sido tradicionalmente baja y actualmente es de tan solo el 1,5%<sup>50</sup>, aunque el crecimiento del mismo durante los últimos 10 años ha sido del 4,9%<sup>51</sup>, por encima del registrado a nivel nacional. En cuanto al PIB per cápita del Departamento, en 2010 fue de 2.647 dólares, muy por debajo de similar indicador a nivel nacional (US\$6.334)<sup>52</sup>.

Por sectores económicos, las actividades de servicios sociales generaron en 2010 el 25,3% del PIB regional, seguida principalmente por agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (16,6%), comercio (11,7%) y construcción (10,3%)<sup>53</sup>. En cuanto al IPC regional, en los últimos años ha tenido un comportamiento mixto, al pasar del 1,6% en el 2009 al 2,6% en el 2010<sup>54</sup>, frente a similar indicador a nivel nacional (2% y 3,2% respectivamente).

En cuanto al mercado laboral, según datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, realizada durante febrero del 2012 por el DANE, durante los últimos ocho años la tasa de desempleo del Departamento ha seguido una trayectoria descendente, similar a la tasa nacional, pero en niveles superiores. Por sectores económicos, comercio y hoteles concentran la mayor parte de la población

---

<sup>50</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Oficina Estudios Económicos. Departamento de Nariño. 2011. p 1. Disponible en línea: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=47>

<sup>51</sup> *Ibid.*, p. 1.

<sup>52</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>53</sup> DANE. Cuentas Departamentales - Base 2005. Resultados PIB Departamental, 2009 Y 2010. Bogotá. D. C., 25 de Mayo 2012. p. 13. Disponible en línea:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B\\_2005/Resultados\\_2010.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Resultados_2010.pdf)

<sup>54</sup> *Ibid.*, p. 18.

ocupada (37,9%), seguido por servicios a empresas y personales (25,7%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (10,8%), e Industria (10,1%). En lo concerniente a la calidad del empleo, medido a través de la tasa de subempleo, el nivel de inconformidad laboral de dicha población desmejoró, con lo que el subempleo (36,7%) creció 5,3 puntos porcentuales entre 2008 y 2009. Este informe también señala que el subempleo y la informalidad han ganado terreno en los últimos años, ocasionando deterioro en las condiciones de vida de la población nariñense.

En cuanto al sector externo, en el 2011 las exportaciones de Nariño se redujeron en un 68,8%<sup>55</sup>, cifra similar a la de 2009. En el 2010, el valor de las exportaciones no tradicionales del Departamento cayó el 59,0%, al totalizar US\$7.159, frente a US\$17.447 en 2009<sup>56</sup>. Nariño fue uno de los veintidós departamentos que presentaron cifras negativas, situación análoga a lo ocurrido con el total nacional, cuyo descenso fue del 2,9%.

Por sectores económicos, las ventas totales no tradicionales de Nariño mostraron que mientras el agropecuario las incrementó en el 48,1%, con respecto a 2009, y el minero lo hacía en más del 500%, el sector industrial las vio caer en un 62,8%<sup>57</sup>, lo que determinó la reducción en las exportaciones del Departamento, por ser este el más representativo.

En el 2010, las exportaciones del sector industrial se vieron impulsadas, principalmente, por los subsectores de productos alimenticios, sustancias y productos químicos, y curtido y preparado de cueros, que en su conjunto aportaron el 59,9% del valor total de las exportaciones<sup>58</sup>. En cuanto a la dinámica registrada entre 2009 y 2010, el subsector industrial de mayor crecimiento fue el de madera (255,2%)<sup>59</sup>.

Los principales destinos de las exportaciones nariñenses durante 2010 fueron Ecuador, República Dominicana, Perú, Costa Rica y Estados Unidos, hacia donde se dirigió el 92,3% del total de las ventas externas. En 2010 Ecuador absorbió el 35,7% de las exportaciones, aunque se presentó una reducción de 13,7 puntos porcentuales, con relación a 2009. Similar situación se presentó con República Dominicana. Al mismo tiempo, Perú incrementó su participación en las compras de los productos nariñenses en un 14,1%<sup>60</sup>.

---

<sup>55</sup> Ibid., p. 19.

<sup>56</sup> DANE- BANREP. Informe De Coyuntura Económica Regional (ICER). Departamento De Nariño. 2010. p. 31. Disponible en línea: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino\\_icer\\_\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf)

<sup>57</sup> Ibid., p. 32.

<sup>58</sup> Ibid., p. 32.

<sup>59</sup> Ibid., p. 33.

<sup>60</sup> Ibid., p. 34.



Las cifras anteriores son el reflejo del problema estructural que caracteriza al sector exportador nariñense, el cual se debe, entre otros, al aislamiento geográfico, la falta de medios de transporte óptimos, el débil sistema logístico, el bajo nivel de financiación nacional e internacional y la poca inversión en investigación, desarrollo, ciencia y tecnología. De no ser corregidos, estos factores seguirán afectando al sector exportador, limitando su oferta exportable y su competitividad.

De otro lado, las importaciones realizadas por el Departamento han venido aumentando por segundo año consecutivo, después las cifras negativas de 2007 y 2008. Así, en el 2010 las importaciones se incrementaron en un 13,7%, en comparación con 2009. Las más representativas son las importaciones de origen industrial (89% del total). Los principales países de origen de las importaciones son Ecuador, Perú, Bolivia y Canadá, con una participación del 97,3% del total.<sup>61</sup>

Las grandes falencias en materia de apoyo a la inversión en los sectores público y privado del Departamento, han contribuido al estancamiento y al atraso en materia de eficiencia del comercio local, así como de los requerimientos que exigen la inserción en un comercio internacional altamente competitivo. Todo esto afecta negativamente las condiciones de vida de la población nariñense.

Nariño cuenta con un gran potencial industrial, aunque, por ahora, la participación de este sector en el PIB departamental es relativamente baja. Aspectos como la condición fronteriza del Departamento con Ecuador, repercuten negativamente en el desarrollo de la industria local. El reto es encontrar mercados con mayor potencialidad, desarrollando productos de alta calidad e implementando estrategias eficaces, que permitan abordar con éxito los desafíos del mercado internacional.

### 5.3. MARCO LEGAL

- **Ley 007 de 1991:** por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica.
- **Decreto nº 2865 de 1999:** con el cual se modifica la legislación aduanera.
- **Ley 590 de 2000:** Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Define los parámetros

---

<sup>61</sup> Ibíd., p. 37.

en términos de personal ocupado y activos totales, para la clasificación de las organizaciones, en medianas, pequeñas, o microempresas.

Esta ley significó un avance notable en el acceso de las microempresas a la financiación en el sector financiero formal. Antes de la ley las fuentes de financiación de las microempresas se limitaban a los agiotistas y a las pocas entidades no bancarias especializadas en este segmento empresarial. Con la puesta en marcha de esta ley el sector de las MIPYMES, pudo contar con un apalancamiento, en muchos casos subsidiado, para el desarrollo de sus proyectos, dando igualmente un paso importante en la formación de una capacidad exportadora más sustentable, y competitiva. Sin embargo deficiencias estructurales del sistema financiero nacional afectaron el logro de los objetivos de esta ley.

- **Conpes 3280 de 2004:** optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial

El documento 3280 de Conpes describe la estrategia y las políticas adoptadas por las autoridades para fomentar el desarrollo empresarial nacional. Se resaltan los sectores de microempresas y Pyme como prioridades dada su importancia para la economía y se describen varios instrumentos de política para apoyarlos.

Con todo ello se buscaba una economía más competitiva y dinámica, capaz de impulsar un crecimiento económico sostenible y fortalecer las capacidades regionales, de enfrentar la competencia tanto en el mercado interno como en los mercados externos, y de generar empleo, creando las medidas necesarias sobre las cuales el sector MIPYME puede apoyarse para el desarrollo y mejoramiento de sus capacidades.

- **Conpes 3484 de 2007:** política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un esfuerzo público-privado.

El documento 3484 del Conpes identifica algunas de las deficiencias en los segmentos de microempresas y Pyme y describe medidas de política para promover estos sectores como parte de la Política Nacional de Competitividad. Se puede considerar como un complemento al Conpes 3280 de 2000, ya que continúa bajo la misma línea de apoyo al sector de las MIPYMES, tanto desde el ámbito financiero como no financiero. Aporta estrategias para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas. Convirtiéndose en la primera aproximación a manera de guía que le permite a este sector empresarial desarrollar su capacidad exportadora.

- **Ley 905 de 2004:** por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Con el objetivo de fortalecer e incentivar las pequeñas, medianas y microempresas a nivel nacional, se introdujeron modificaciones estructurales a la ley 590 de julio de 2000. En este sentido la ley 905 de 2004 mediante el artículo tercero, crea el Sistema Nacional De Apoyo A Las Mipymes, y el Consejo Regional De Pequeña Y Mediana Empresa. Así mismo amplía al doble el monto de activos totales para la clasificación de las organizaciones en medianas empresas.

Mientras que, por otra parte, el Artículo 24 de la Ley 905 eliminó el párrafo del Artículo 18 de la Ley 590, eludiendo el compromiso que tenía el Gobierno de destinar del presupuesto nacional 20 mil millones de pesos para el FOMIPYME, y no expresa de forma clara si dichos dineros son asignados por otros medios, en todo caso, se acaba con la obligatoriedad que generaba el párrafo.

- **Ley 1150 de 2007:** por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la ley 80 de 1993 (por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública) y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.

Una de las motivaciones que impulsaron el desarrollo de la presente ley fue permitirle a las micro, y pequeñas empresas, participar en la contratación con entidades y recursos públicos, en este sentido se establecen seis importantes modificaciones a la ley 80 de 1993 para ampliar la participación de estas pequeñas empresas. Lo cual significo la apertura de un mercado inexplorado y que le brinda a las pequeñas empresas importantes oportunidades para su crecimiento.

- **Ley 1429 de 2010:** Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.

Esta ley, brinda mayores garantías para que las empresas que se encuentran en la informalidad, legalicen su funcionamiento así como los empleos que generan, para ello la presente ley, exime del pago de la retención en la fuente, durante los dos primeros años de funcionamiento, y progresivamente se añade un porcentaje anual de manera tal que al sexto año las empresas deben pagar la totalidad de este impuesto, de manera similar brinda beneficios en impuestos parafiscales. Así mismo otorga garantías por contratar formalmente a menores de 28 años, promoviendo de esta manera la contratación de personal que se vincula al mercado laboral por primera vez.

Todo ello contribuye a la formación de capacidad exportadora, ya que al formalizar nuevas empresas e impulsar el primer empleo, genera un sector empresarial más competitivo, un ambiente de negocios favorable a la inversión tanto local como extranjera, y permite a las empresas que se formalizan, acceder a financiación flexible y a menores tasas de interés.

#### 5.4. MARCO CONCEPTUAL

- **Ambiente Microeconómico De Los Negocios:**  
Condiciones de factores, Industrias Relacionadas y de Soporte (acceso a proveedores especializados en Nariño), Demanda, Contexto de la Firma y Rivalidad (Innovación y Emprendimiento, Competencia, Normatividad y gobierno, Corrupción y violencia, Inversión extranjera)
- **Capacidad Exportadora:**  
Conjunto de cualidades, habilidades, recursos, capacidades humanas, institucionales, y de infraestructura, favorables que posee una empresa, región y país, para el óptimo establecimiento y desarrollo de relaciones comerciales con el exterior.
- **Clúster:**  
“Concentración sectorial y geográfica de empresas que buscan obtener externalidades positivas (como el surgimiento de proveedores especializados de materias primas y componentes o el crecimiento de un conjunto de capacidades sectoriales específicas), así como el crecimiento de servicios especializados en problemas técnicos, administrativos y financieros. Estos servicios especializados crean un entorno positivo para el desarrollo de una red de instituciones públicas y privadas locales que apoyan el desarrollo económico local, promoviendo el aprendizaje colectivo y la innovación a través de una coordinación implícita y explícita”<sup>62</sup>.
- **Comercialización alternativa:**  
Es el resultado de explorar nuevos y mejores sistemas o canales de venta, que permitan llegar y mantener relaciones de calidad con los clientes, generando beneficios y ventajas sobre la competencia del mismo sector.

---

<sup>62</sup> CEGLIE Giovanna y DINI Marco. “El desarrollo de clusters y redes de PYME en los países en desarrollo: el caso de Nicaragua”, El desarrollo industrial y las pequeñas y medianas empresas, *Encuentro*, Revista de la Universidad Centroamericana, Año XXXI, No. 50, 1999. Nicaragua., pp. 86. Disponible en línea: <http://www.uca.edu.ni/encuentro/images/stories/2012/pdf/50e/50e6a.pdf>

- **Competitividad:**  
Es la capacidad de producir bienes y servicios que compitan exitosamente en mercados globalizados, generen crecimiento sostenido a largo plazo y contribuyan de esa manera a mejorar los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes. “Es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrentan las actividades productivas y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, capital humano, ciencia y tecnología, instituciones públicas y privadas, entorno macroeconómico, ambiental y social y de productividad”<sup>63</sup>.
- **Competencias Distintivas:**  
Aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva que sea sostenida y que por lo tanto les facilitan a sus competidores lograr un desempeño superior
- **Competencias Endógenas:**  
Incluyen conocimientos, habilidades, valores, destrezas y demás atributos que posee una organización, los cuales le permiten a la empresa responder de manera eficiente y eficaz a las exigencias del mercado.
- **Competitividad Empresarial:**  
Una empresa es competitiva si sabe situarse en mejor posición que sus competidores en algún aspecto que genere valor para el cliente final. Una forma de ser competitivas consiste en generar innovaciones, de manera que produzcan riqueza transfiriendo “*los recursos de campos de baja productividad y rendimiento a niveles de mayor productividad y rendimiento*”<sup>64</sup>.
- **Estrategias Empresariales:**  
Es el diseño de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.
- **Experiencia Exportadora:**  
Conocimientos previos sobre los procesos de exportación, adquiridos mediante la planeación y la efectiva ejecución de una venta al exterior, lo cual favorece la productividad en el mediano plazo y mejora su capacidad de competir en el mercado interno y externo.

---

<sup>63</sup> CONPES-DNP. Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad. Documento CONPES N°. 3439, Agosto 2006. p. 1. Disponible en línea: <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3439.pdf>

<sup>64</sup> DRUCKER, Peter. La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios. Editorial Hermes, México. 1988. p. 42.

- **Microempresa de Subsistencia:**  
 Actividades microempresariales primarias en las que fundamentalmente no se da el fenómeno de acumulación de capital. Tiene diversas fuentes de ingreso y el empresario usa los ingresos netos para consumo, sin mayor reinversión. Operan a partir de la lógica de producción individual o familiar y sus actividades se realizan a partir de muy bajos recursos, vinculaciones inestables y marginales con el mercado y mínimas posibilidades de generar algún tipo de excedente. Utilizan préstamos pequeños, de corto plazo y para capital de trabajo, y tienen capacidad y disposición para pagar altas tasas de interés, si el préstamo les es accesible y oportuno.
- **Microempresa de Expansión:**  
 Actividades empresariales que en lo fundamental se limitan a garantizar la producción y permanencia en el mercado en condiciones de inestabilidad, apoyándose en el esfuerzo individual y produciendo una baja acumulación de capital, principalmente por el crecimiento del capital de trabajo de la microempresa y eventualmente en activos fijos por la incorporación paulatina de máquinas y enseres. Su mano de obra es básicamente familiar, y por lo general la empresa se encuentra en una situación de informalidad. Posee usualmente menos de 10 empleados. Los beneficios son parcialmente reinvertidos. Demandan productos financieros más flexibles, porque financian tanto capital de trabajo como capital fijo. Las inversiones en activo fijo requieren préstamos más grandes, a más plazo y, en consecuencia, los prestatarios desean pagar tasas de interés más bajas, pero aun mayores que las tasas de la banca comercial.
- **Microempresa de Transformación:**  
 Este es el estado previo en la evolución hacia la pequeña empresa. Hay un proceso de acumulación de capital más orientado a la incorporación de activos fijos. El propio crecimiento la obliga a iniciar la formalización, y es común que se produzca la incorporación de trabajadores y se inicie una diferenciación de funciones. Sus beneficios o ingresos netos son reinvertidos para su futuro crecimiento. Son microempresas que reúnen condiciones para la producción de excedentes y para desarrollar procesos de acumulación, y poseen el potencial suficiente para sustentar el despegue, el crecimiento y la consolidación empresarial requerida para mantenerse competitivamente en el mercado. Requieren préstamos más grandes y con tasas de interés más bajas, a nivel de la banca comercial.
- **MIPYMES:**  
 Micro, pequeñas, y medianas empresas, que cumplen los lineamientos estipulados para ser clasificadas como tales de acuerdo a la ley 905 de 2007.

- **MYPES:**  
Micro, y pequeñas empresas, que cumplen los lineamientos estipulados para ser clasificadas como tales de acuerdo a la ley 905 de 2007.
- **Networking:**  
Es la acción global de establecer relaciones entre redes y/o clusters. Este proceso, genera y amplía contactos a través de una red de trabajo que permite no sólo ofrecer un producto o servicio, sino recibir ayuda, información y beneficios complementarios de otras empresas, proveedores y clientes. A través del networking las MYPES individuales pueden encontrar soluciones eficientes a los problemas relativos a su tamaño y mejorar su posición competitiva.
- **Oferta Exportadora:**  
Productos con lo que ya cuenta la empresa, que se encuentran en condiciones de ser exportados (y que además cuentan con potenciales mercados externos). El concepto de oferta exportable va más allá del producto en sí pues involucra también las capacidades económicas, financieras y de gestión de exportaciones de la empresa.
- **Red empresarial:**  
“Es un grupo de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo, especializándose y complementándose mutuamente para superar problemas comunes, lograr la eficiencia colectiva y conquistar nuevos mercados”<sup>65</sup>.
- **Spillovers:**  
(Desbordamientos o externalidades). Es el valor que aporta cada empresa al entorno y el cual beneficia al conjunto de manera sinérgica. Surge como el resultado del establecimiento de redes empresariales, distritos industriales o clusters, los cuales generan beneficios, y oportunidades, que favorecen a todas las empresas de dicho conglomerado.
- **Valor Agregado Generado:**  
Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. En otras palabras, el valor económico que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en las materias primas utilizadas en la producción. El valor agregado o producto interno bruto es el valor creado durante el proceso productivo.

---

<sup>65</sup> CEGLIE, G. y DINI, M. Óp. Cit., p. 87

## 6. COBERTURA DEL ESTUDIO

### 6.1. TEMPORAL

Abarca el año 2013.

### 6.2. ESPACIAL

Comprende los municipios de Pasto, Tumaco, Samaniego, Ipiales, y La Unión.

### 6.3. SECTORIAL

El sector objeto de estudio son las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.

### 6.4. SISTEMA DE VARIABLES

#### 6.4.1. Identificación y Definición Variables

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual
Analizar el contexto socioeconómico de la micro y pequeña industria en Nariño.	Contexto socioeconómico internacional, nacional y regional.	Entorno en cual transcurre la actividad económica de la micro y pequeña industria.
Diagnosticar la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.	Capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.	Conjunto de cualidades, habilidades, recursos, y capacidades que posee una empresa para la exportación.
Establecer las potencialidades competitivas de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.	Potencialidades competitivas de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.	Conjunto de factores que poseen y le permiten a la micro y pequeña industria ser competitiva.
Diseñar las estrategias más adecuadas para el desarrollo de la	Estrategias para el desarrollo de la capacidad exportadora de	Conjunto de políticas encaminadas a mejorar la capacidad exportadora de



capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.	las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.	las micro y pequeñas empresas industriales.
--	---	---

#### 6.4.2. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicador
Contexto socioeconómico internacional, nacional y regional	❖ Contexto socioeconómico internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo desigual</li> <li>➤ Brecha tecnológica</li> <li>➤ Control de los mercados por las transnacionales.</li> <li>➤ Papel de organismos como BM, FMI y OMC</li> </ul>
	❖ Contexto socioeconómico nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo desigual de las regiones</li> <li>➤ Infraestructura vial</li> <li>➤ Infraestructura portuaria</li> <li>➤ Infraestructura aeroportuaria</li> <li>➤ Política macroeconómica (fiscal, monetaria, cambiaria )</li> </ul>
	❖ Contexto socioeconómico regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Situación fronteriza y costera</li> <li>➤ Situación geográfica respecto del resto del país</li> <li>➤ Situación de la infraestructura educativa</li> <li>➤ Nariño en el contexto económico nacional</li> <li>➤ Situación de la infraestructura física(vías, puertos, comunicaciones, aeropuertos)</li> <li>➤ Desempeño económico regional</li> <li>➤ Conformación y participación de la</li> </ul>

		<p>estructura empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación económica de los distintos sectores productivos</li> <li>➤ Desarrollo de la estructura exportadora</li> <li>➤ Situación de la competitividad empresarial</li> <li>➤ Instituciones y organizaciones de fomento y apoyo empresarial.</li> </ul>
<p>Capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.</p>	<p>❖ Capacidad productiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Productos ofertados por la empresa</li> <li>➤ procesos productivos utilizados</li> <li>➤ Organización de funciones</li> <li>➤ Capacidad instalada</li> <li>➤ Capacidad para ampliar la producción</li> <li>➤ Tecnología utilizada</li> <li>➤ Relación con los proveedores</li> <li>➤ Inversión en bienes de capital</li> <li>➤ Inversión en I&amp;D</li> <li>➤ Control y calidad de la producción</li> </ul>
	<p>❖ Capacidad financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acceso a créditos</li> <li>➤ Capital de trabajo financiado</li> <li>➤ Procedencia de los créditos</li> <li>➤ Efectos de los créditos en la rentabilidad</li> <li>➤ Uso de métodos contables</li> <li>➤ Planeación de nuevas inversiones</li> </ul>
	<p>❖ Capacidad exportadora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigaciones de mercado realizadas.</li> <li>➤ Inversión en investigación</li> </ul>

		<p>y apertura de nuevos mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mercado atendido</li> <li>➤ Experiencia exportadora</li> <li>➤ Participación en eventos de promoción a las exportaciones</li> <li>➤ Servicios postventa ofrecidos</li> <li>➤ Registro de marcas y/o patentes</li> <li>➤ Administración de los canales de comercialización</li> </ul>
	❖ Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grado de escolaridad del personal contratado</li> <li>➤ Tipo de contratación del personal</li> <li>➤ Capacitación realizada por la empresa</li> <li>➤ Control del desempeño laboral</li> </ul>
	❖ Capacidad gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Métodos administrativos utilizados</li> <li>➤ Programas de gestión utilizados</li> <li>➤ Estructura administrativa</li> <li>➤ Planificación empresarial</li> <li>➤ División del trabajo por áreas</li> <li>➤ Capacitación y experiencia del o los directivos</li> <li>➤ Uso de pagina web</li> </ul>
	❖ Entorno regional y nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento y efecto de las políticas nacionales</li> <li>➤ Programas regionales de apoyo empresarial</li> <li>➤ Afectación de las importaciones y el contrabando</li> <li>➤ Estrategias para enfrentar la competencia externa</li> <li>➤ Afectación de los</li> </ul>

		<p>impuestos nacionales y municipales en la rentabilidad empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Disponibilidad de medios logísticos</li> <li>➤ Efecto de la coyuntura nacional en el desempeño de la empresa</li> </ul>
Potencialidades competitivas de la micro y pequeña industria en Nariño	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formación de gremios de productores</li> <li>❖ Grado de desarrollo tecnológico, incluyendo el uso de las TICs</li> <li>❖ Flexibilidad y adaptabilidad a las exigencias del mercado</li> <li>❖ Capacidad para la innovación</li> <li>❖ Composición de la oferta exportadora</li> <li>❖ Estructura administrativa simplificada</li> <li>❖ Marco institucional favorable</li> <li>❖ Acceso a fuentes de financiación subsidiadas</li> <li>❖ Acceso a fuentes de información sobre mercados</li> <li>❖ Accesibilidad a nuevos mercados</li> <li>❖ Apoyo institucional</li> <li>❖ Situación geográfica</li> <li>❖ Costos laborales bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación en gremios de productores</li> <li>➤ Tecnología utilizada en las diferentes áreas de la empresa</li> <li>➤ Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones de mercado</li> <li>➤ Innovación generada</li> <li>➤ Oferta exportadora atractiva</li> <li>➤ Eficiencia administrativa</li> <li>➤ Ventajas normativas y tributarias</li> <li>➤ Facilidad para adaptar la producción</li> <li>➤ Facilidad de entrada a nuevos mercados</li> <li>➤ Beneficios recibidos por entidades de apoyo empresarial</li> <li>➤ Promedio de costos laborales</li> </ul>
Estrategias para el desarrollo de la capacidad exportadora de la micro y pequeña industria en Nariño	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programas de fomento y apoyo a las MYPEs</li> <li>❖ Facilitar el mayor acceso a las fuentes de información sobre los mercados</li> <li>❖ Organizar ferias y ruedas de negocios donde puedan participar las MYPEs</li> <li>❖ Programas de asesoría personalizada</li> <li>❖ Conformación de asociaciones de productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyar financieramente a las MYPEs</li> <li>➤ Capacitar el recurso humano de las MYPEs</li> <li>➤ Promover la participación en ferias y ruedas de negocios</li> <li>➤ Promover la innovación tecnológica en los procesos productivos</li> <li>➤ Incentivar la utilización de tecnologías de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conformación de clusters productivos</li> <li>❖ Planes regionales para el mejoramiento de la productividad</li> <li>❖ Incentivar el consumo de productos nacionales</li> <li>❖ Integrar los diferentes programas de apoyo empresarial (regional, y nacional)</li> <li>❖ Mejoramiento productivo del sector industrial</li> <li>❖ Mejoramiento del Clima de Negocios</li> <li>❖ Diversificación de la oferta exportadora industrial</li> </ul>	<p>información y comunicación (TICs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asistir a las empresas en la adquisición de la experiencia y el conocimiento necesarios para entrar y desarrollar exitosamente los mercados externos</li> <li>➤ Establecer clústeres regionales especializados para ofertar a los mercados externos productos y servicios competitivos</li> <li>➤ Desarrollar nuevas líneas de producción más eficientes</li> <li>➤ Impulsar la formalidad empresarial</li> <li>➤ Desarrollar programas empresariales de gestión tecnológica, gestión del conocimiento, y cooperación.</li> <li>➤ Desarrollar programas para el desarrollo tecnológico, la innovación y la transferencia de tecnología</li> <li>➤ Capacitar e impulsar el e-commerce para la internacionalización de las MYPES</li> <li>➤ Crear y consolidar comités universidad-empresa, oficinas de transferencia de resultados de investigación e innovación como mecanismo de cooperación y transferencia de tecnología entre dichos</li> </ul>
--	--	---

		<p>actores</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Capacitar a las empresas en como adecuar los productos a los requerimientos del mercado externo</li><li>➤ Formar redes de trabajo conjunto, entre gremios, empresas, universidad y gobierno regional con el fin de mejorar la competitividad regional</li></ul>
--	--	--

## **7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **7.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

El desarrollo regional y sus procesos de internacionalización.

**7.1.1.** Sub línea: Proyectos Estratégicos de Comercio Internacional.

**7.1.2.** Tema de investigación: Identificación de estructura y logística para la competitividad de Nariño en el comercio internacional.

### **7.2. TIPO DE ESTUDIO**

El presente estudio es de carácter descriptivo-analítico, toda vez que busca no solo mostrar la situación actual de las MYPES en Nariño, sino también evaluar su verdadero potencial para proyectarse en el futuro como empresas exportadoras.

### **7.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizara el método de investigación deductivo, mediante el cual, se pretende explorar los factores clave que inciden en la formación y desarrollo de la capacidad exportadora, describir su contexto, sus falencias, fortalezas y oportunidades.

### **7.4. DISEÑO METODOLÓGICO**

**7.4.1.** Fuentes de información.

- **Fuentes primarias:**

Debido a la carencia de información actualizada, referente a las MYPES industriales de Nariño, y con el objetivo de lograr un mayor conocimiento de estas y su capacidad exportadora, se recolectara información de campo, mediante el uso de una encuesta dirigida a este sector empresarial. Además se realizaran entrevistas no estructuradas, las cuales complementen la información recolectada.

- **Fuentes secundarias:**

Se hará uso de información estadística derivada de fuentes oficiales, además, se acudirá a información como: planes de desarrollo, Agenda Interna Para La Productividad y Competitividad, libros de economía nacional y regional, trabajos de grado, y publicaciones diversas sobre el objeto de investigación.

**7.4.2. Técnicas e instrumentos para la recolección de información:** Para el desarrollo de la presente investigación se hará uso de tres diferentes técnicas de recolección de información: la observación de campo, la entrevista no estructurada y la encuesta,

- **Definición de la muestra.**

**Población:** micro y pequeñas empresas pertenecientes al sector industrial de Nariño.

**Muestra:**

- **Subregión centro: Pasto**

En la capital del Departamento hay registradas ante esta organización, 1290 micro y pequeñas empresas pertenecientes al sector industrial, distribuidas de la siguiente forma 1241 microempresas, y 49 pequeñas organizaciones<sup>66</sup>.

- **Subregión norte: la unión**

En este municipio existen 55 MYPEs industriales, de las cuales 38 de ellas no se encuentran registradas ante Cámara de Comercio, dos están clasificadas como pequeñas organizaciones y el restante como microempresas sus actividades principales son, la fabricación de calzado, la pirotecnia, y la industrialización o procesamiento de café<sup>67</sup>.

- **Subregión sur: Ipiales**

La información presentada por el Anuario Estadístico Empresarial 2010, indica que este municipio posee 557 micro y pequeñas empresas dedicadas al sector industrial, distribuidas de la siguiente forma: 8 pequeñas empresas y 549 microempresas<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico Empresarial. Movimiento del registro público 2010. San Juan de Pasto, mayo de 2011. p. 23.

<sup>67</sup> ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA UNIÓN. Plan De Desarrollo Municipal 2012 – 2015. Municipio de la Unión. 2012. p. 117. Disponible en línea: <http://www.launion-narino.gov.co/apc-aa-files/34303135366438613934393366353332/CONTENIDO.pdf>

<sup>68</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO 2010. Óp Cit., p. 19.



- **Subregión costa pacífica: Tumaco**  
Este municipio posee 125 unidades económicas entre micro, y pequeñas empresas industriales<sup>69</sup>.
- **Subregión occidental: Samaniego**  
El municipio de Samaniego registra 26 microempresas pertenecientes al sector industrial, no se encuentran registradas pequeñas empresas<sup>70</sup>.

El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo con la fórmula estadística del muestreo aleatorio simple, aplicada a una población total de 2.053 MYPEs industriales, con un margen de error del 7% y un margen de confianza del 95%. Obteniendo como resultado los siguientes datos:

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

- N = 2,053
- P = 0.5
- Q = 0.5
- e = 0.07
- Z = 0.001225
- n = 185.74

- **Distribución de la muestra**

**Tabla 1. Distribución de la muestra**

Subregión administrativa	Municipio seleccionado	N° de MYPEs industriales	%	Numero de encuestas
<b>Centro</b>	Pasto	1.290	62.8	<b>117</b>
<b>Norte</b>	La unión	55	2.7	<b>5</b>
<b>Sur</b>	Ipiales	557	27.1	<b>50</b>
<b>Occidental</b>	Samaniego	26	1.3	<b>2</b>
<b>Costa pacífica</b>	Tumaco	125	6.1	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>		<b>2.053</b>	<b>100.0</b>	<b>186</b>

Fuente: esta investigación. San Juan Pasto. 2012.

<sup>69</sup> Ibíd., p. 19.

<sup>70</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Censo Económico Empresarial. Municipio de Samaniego 2010. Pasto. 2011. p. 8.

**7.4.3. Técnicas e instrumentos para el análisis de información:** El procesamiento de la información secundaria se hará mediante la elaboración de fichas de lectura, las cuales servirán de insumo para la redacción del informe. La información de campo se procesará mediante el uso de técnicas e instrumentos como:

- **Lógicos y matemáticos:**

Dentro de estos se hará uso de graficas estadísticas, y de los respectivos parámetros estadísticos como: medidas de tendencia central; medidas de dispersión; distribución bidimensional (coeficiente de correlación); entre otras, teniendo en cuenta las exigencias de la investigación.

- **Sofisticados:**

Se hará uso de programas sofisticados como lo son: Microsoft office Excel, STATGRAPHICS Plus, y MiniTab.

## **8. PLANTEAMIENTO GENERAL**

### **8.1. PAPEL DE LAS MYPEs INDUSTRIALES EN LA ECONOMÍA NACIONAL Y REGIONAL**

Las micro y pequeñas empresas (MYPEs) colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el principal motor del desarrollo socioeconómico. Ellas generan más del 80,8% del empleo nacional (Plata Páez, 2009: 1), el 36% del valor agregado, el 41% del PIB, y representan el 96% del total de empresas del país (Plata Páez, 2009: 2). Como motor del desarrollo social, las MYPEs tienen el potencial de dinamizar la economía local y disminuir la pobreza y la desigualdad, generando ingresos y activos para un gran número de personas (muchas de ellas pertenecientes a los sectores menos favorecidos), contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Contribuyen a la expansión económica, a la diversificación de los sistemas de producción nacionales y a una mayor integración como complemento de la gran empresa. La estructura sectorial de las MYPEs en Colombia es la siguiente: comercio (54,7%), servicios (31,6%), industria (12,2%) y otros (1,5%) (Giraldo, 2007: 3).

De acuerdo con Cardona y Gamboa (2005: 3), dentro del sector industrial las MYPEs contribuyen con el 49,6% del empleo, representan el 92% de los establecimientos, generan el 53% de la producción bruta, el 33% del valor agregado, el 31% de la inversión neta y el 45% del consumo. Igualmente, contribuyen a la producción de las medianas y grandes empresas mediante la realización de actividades bajo contrato de aquellas. Son también un motor de desarrollo de aquellas regiones más atrasadas, donde se dan las condiciones para la creación de grandes empresas, al tiempo que sirven como incubadoras de futuras industrias.

Las MYPEs se han convertido en los últimos años en el centro de atención y eje fundamental de toda política económica que propenda por el desarrollo productivo y la igualdad social. Sin embargo, aún se encuentran al margen de actividades más dinámicas, como las exportaciones, y su aporte a la balanza comercial del país ha sido muy reducido.

A pesar de su valiosa contribución socioeconómica, las MYPEs colombianas durante los últimos cinco años, lejos de avanzar se han estancado, siendo difícil encontrar información actualizada sobre su quehacer y las causas de su atraso. Esto se debe a que la mayoría de las MYPEs son informales y no se encuentran registradas en las Cámaras de Comercio, no llevan libros de contabilidad, no

pertenecen a gremios o asociaciones, no pagan impuestos y no hacen aportes parafiscales para la seguridad social.

No obstante, a partir de investigaciones previas se pueden vislumbrar los principales problemas que enfrentan y que obstaculizan su crecimiento. Entre estos podemos destacar:

- a) Coyuntura económica (problemas de recesión que producen disminución de ventas).
- b) Difícil acceso al financiamiento (tramitología y garantías exigidas).
- c) Sistema tributario (carga impositiva demasiado alta).
- d) Acceso a mercados (competencia desleal, contrabando, informalidad).
- e) Legislación laboral (compleja, además no cuentan con el capital para contratar el personal adecuado).
- f) Apoyo y funcionamiento del Estado (demora en los pagos, inconstancia en el apoyo, burocracia excesiva).
- g) Otros obstáculos (orden público y acceso a tecnologías) (Zapata, 2004: 120).

Además de lo anterior, según Garzón (2005: 258), se identifica otra serie de debilidades asociadas a la MYPE industrial y sus empresarios: “Desarrollo de información reactiva, generación de hacinamiento por imitación, centralización en toma de decisiones, avances poco significativos resultados del ensayo-error”.

De acuerdo con Erard (1999), estos obstáculos se resumen de la siguiente manera: “las mipymes sufren de una gran falta de información, de saber, de know-how, de educación, de actualización, de conocimientos: están hambrientas de saber más, de aprender, de ponerse al día, de conocer (...). Las Pymes sufren también de una sentida falta de acceso: acceso a la banca -al crédito- a los proveedores, al gobierno, a la tecnología, a los recursos de todo tipo”. Estos problemas continúan vigentes, pues es muy poco lo que se ha avanzado para superarlos.

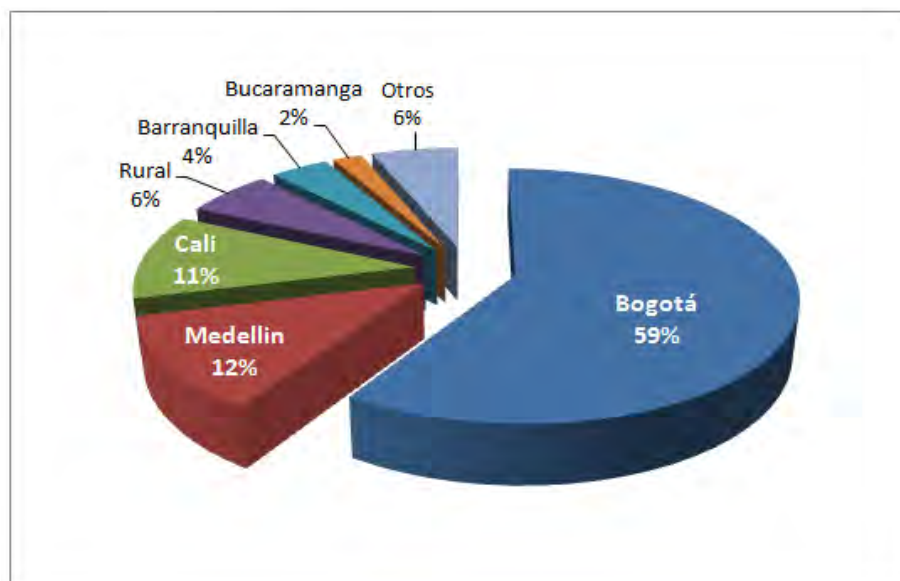
Otra opinión al respecto es la de Pfeffrman (2001: 45), para quien “las micro, pequeñas y medianas empresas y sobre todo las que comienzan a operar, son especialmente vulnerables a los problemas que crea una mala gestión de gobierno. La adopción de políticas poco acertadas y las deficiencias institucionales perjudican más a estas empresas porque, aunque la protección tenga un costo, las grandes empresas pueden permitírselo, mientras que para las MIPYME buscar una salida en el sector informal suele ser la única opción para su desarrollo”.

En el caso de Nariño, las causas de la informalidad son, entre otras, el desempleo, la violencia, el desplazamiento forzoso, o como actividad marginal para complementar ingresos, no seguir trabajando para otros, o solo como una medida provisional. En estas condiciones la formalización no es atractiva, lo que permite la

persistencia del empleo precario y la no tributación, con las consecuencias socioeconómicas conocidas.

Un aspecto a resaltar es la elevada concentración territorial de las empresas en Colombia, lo cual se relaciona con el desarrollo regional desigual en el país. Es así como en Colombia "... cinco departamentos concentran el 79% de las grandes empresas y el 62% de las Microempresas y las Pymes del país"<sup>71</sup>. Esta distribución desigual de las MIPYMES industriales se puede observar en la gráfica No. 1

**Gráfica 1. Distribución de las MIPYMES industriales por regiones**



Fuente: PUYANA Silva David G. Hacia la internacionalización de las Pymes colombianas (2005).

Para Galvis y Meisel (2001: 23), "los principales determinantes del crecimiento de las ciudades han sido el capital humano y la infraestructura de servicios públicos, factores que son muy fuertes en los centros urbanos del interior del país, especialmente en Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, y muy débiles en los costeros y de la periferia".

Por su parte, Cuervo y González argumentan que "desde los ochenta se ha conformado una "periferia urbana" más especializada y eficiente desde el punto de vista del desarrollo industrial, desapareciendo de la "escena" del desarrollo industrial ciudades intermedias como Popayán, Pasto, Quibdó, Riohacha, Armenia, Tunja, San Gil y El Socorro sin ventajas para la localización de industrias"<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> DANE. Censo económico 2005.

<sup>72</sup> CUERVO, L. y GONZÁLEZ, J. Industria y ciudades en la era de la mundialización. Un enfoque socio-espacial. Santa Fe de Bogotá. Tercer mundo Editores, Colciencias, CIDER. 1998. Citado en: LOTERO C.,

Para departamentos como Nariño, caracterizado por su poco desarrollo industrial, la importancia de las MIPYMES es mayor que la observada a nivel nacional, pese a las condiciones adversas en que desenvuelven, las cuales tienen que ver no solo con aspectos de carácter endógeno, sino con situaciones como la de ser una región fronteriza, expuesta a las presiones del mercado, al fenómeno del contrabando y a la competencia desleal. Estas condiciones estructurales hacen que la economía de la región no logre adaptarse de manera competitiva a las nuevas tendencias de un mundo cada vez más globalizado. Además, la falta de información estadística suficiente sobre las MIPYMES dificulta la planeación y ejecución de las diferentes políticas públicas, entre ellas las de fomento.

Al mismo tiempo, la creciente apertura económica de Colombia, que posibilita la ampliación de los mercados externos, con el consecuente incremento de la demanda, es una opción para el avance de las MYPEs industriales en Nariño, pero para ello es necesario modificar las condiciones en que estas se desenvuelven y así mejorar su capacidad competitiva.

De otro lado, individualmente estas empresas no están en capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado, debido a su dificultad para alcanzar economías de escala, adquirir equipos, materias primas, servicios de consultoría, etc. Por eso el tamaño reducido es uno de los principales obstáculos para su internacionalización. En relación con lo anterior, la asociación surge como más que una alternativa, como una necesidad de primer orden para lograr que las MYPEs industriales de Nariño logren capitalizar las oportunidades de la economía global.

Finalmente, hay que destacar el papel de las MYPEs en el proceso de industrialización de la mayoría de países, independientemente de su desarrollo económico. La magnitud económica, sumada a la flexibilidad y capacidad innovadora, hacen que estos agentes económicos sean un instrumento privilegiado para mejorar la competitividad de la economía de Nariño. Sin embargo, para que esto sea posible, es necesario mejorar sustancialmente sus índices de productividad, para lo cual hay que generar mejores garantías y un entorno más favorable.

---

Jorge. RESTREPO O., Sergio, y FRANCO V., Liliana. “Desarrollo regional y productividad de la industria colombiana”. En: Revista de Estudios Regionales, No. 70, 2004 p. 182. Disponible en línea: <http://www.revistaestudiosregionales.com/pdfs/pdf793.pdf>

## **8.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO**

La creciente apertura comercial, la presión competitiva nacional e internacional, los cambios tecnológicos, los crecientes flujos de información, las constantes fluctuaciones en el comportamiento de la demanda, en suma, los trascendentales cambios del entorno competitivo de las empresas, exigen que estas enfoquen cada uno de sus recursos y habilidades hacia el óptimo aprovechamiento de las nuevas oportunidades del mercado. Es en este punto donde la creación y desarrollo de la capacidad exportadora (entendida como el conjunto de cualidades, habilidades, recursos, y capacidades institucionales y de infraestructura, favorables, que posee una empresa, región, o país, para el óptimo establecimiento y desarrollo de relaciones comerciales con el exterior) marca la línea divisoria entre el éxito competitivo y el subdesarrollo.

Lo anterior se hace más evidente, teniendo en cuenta que el rezago de Colombia en el proceso de internacionalización de su economía ha significado el sacrificio de oportunidades para alcanzar mayores niveles de crecimiento, bienestar y empleo. En este sentido, Nieto, M (2006: 327), muestra en su investigación que “las MIPYMES se encuentran muy focalizadas en el mercado local, lo cual indica un nivel incipiente de madurez hacia la exportación (...) exportar es una tarea fundamental para el país pero para algunas empresas que no cuentan con los elementos requeridos para alcanzar el éxito en esta actividad, puede conducir a disminuciones significativas del margen operativo bruto”.

Por otra parte, un estudio de FUNDES (2010: 12) muestra cómo las grandes empresas, que representan aproximadamente el 12% del total, realizan el 80% de las exportaciones manufactureras de Colombia, al tiempo que las MYPEs participan con menos del 8% de las mismas. Esto se debe principalmente a que gran parte de las MYPEs que han iniciado el proceso de internacionalización, no cuentan con una capacidad exportadora lo suficientemente desarrollada para abordar con eficiencia los retos que le plantean el mercado internacional, lo cual, según Calle y Tamayo (2005: 156), es el efecto de la ausencia de “planeación, gestión, recursos físicos, técnicos, de producción y financieros y del imprevisto al que se vieron sometidas, pues la decisión se tomó en la mayoría de los casos de manera reactiva”.

Esta problemática empeora si se tiene en cuenta que frente a la globalización económica a las MYPEs industriales les resulta cada vez más difícil competir, tanto a nivel local, como internacional. Mientras Brasil (cuya economía es seis veces mayor que la colombiana) está en capacidad de desarrollar líneas de producción sofisticadas e innovadoras, explotando únicamente el mercado interno, Colombia no cuenta con procesos productivos innovadores y eficientes, los cuales están sustentados en las bajas escalas de producción que la estrechez del

mercado local y el poco poder adquisitivo les permiten. En este contexto, para mantener las rentas empresariales a largo plazo es necesario forjar una capacidad exportadora competitiva a escala global; es decir, hay que actuar con eficiencia y calidad en términos de producción, logística, servicio postventa, marketing, y ofrecer productos con valor agregado exclusivo.

En general, la capacidad exportadora representa un aporte significativo al crecimiento del aparato productivo en la mayoría de las economías, independientemente de su grado de industrialización. Un atributo fundamental de su desarrollo es la capacidad que le brinda a la empresa para efectuar cambios de dirección de un curso determinado de acciones y de adaptación al entorno en que funcionan, un elemento de vital importancia en la economía actual.

A partir de lo anterior podemos afirmar que el desarrollo económico de Nariño dependerá, en gran medida, de la capacidad para crear ventajas competitivas frente al sector externo, lo cual traería beneficios no solo a las empresas exportadoras, sino también a la región en su conjunto. De acuerdo con Listerri y Angelelli (2002: 6), estas competencias resultan cruciales para que las naciones hagan un uso eficiente de sus recursos y logren elevados niveles de productividad y competitividad.

Entre los principales aportes del desarrollo de la capacidad exportadora se destacan los siguientes:

**a. Fuente de iniciativa empresarial.**

Las MYPEs sirven como vehículo para el desarrollo de emprendedores y nuevas empresas. Por su parte, el desarrollo de la capacidad exportadora de las empresas contribuye a utilizar mejor la capacidad instalada, mejorar la capacidad innovadora de productos y procesos, diversificar el riesgo y optimizar la posición financiera y competitiva de la organización.

**b. Contribución a la generación de empleo.**

Las MYPEs son reconocidas como una fuente importante de empleo, especialmente para la mano de obra poco calificada o excedente, la cual difícilmente es contratada por la gran empresa. Estas organizaciones son también importantes generadoras de ingreso, lo que contribuye a crear una sociedad más equitativa.

**c. Contribución al dinamismo económico y flexibilidad.**

Tiene que ver con la capacidad de las MYPEs industriales para impulsar la demanda interna, adoptar nuevas tecnologías y equipos y adaptarse a los continuos cambios en la demanda.



**d. Contribución al comercio internacional.**

El óptimo desarrollo de la capacidad exportadora permite, en primera instancia, generar una canasta de exportaciones más diversificada, tanto en productos como en destinos, contribuyendo a la estabilidad y crecimiento del sector externo; en segundo lugar, permite acercar los beneficios derivados de la exportación a un mayor sector de la población.

**e. Contribución al Producto Interno Bruto.**

La creación de capacidad exportadora de las MYPEs industriales abre nuevas posibilidades de producción y evita la dependencia excesiva en sectores donde tradicionalmente se concentra el crecimiento del país, generando así un entorno económico más sustentable, integrado y equitativo que el actual.

**f. Contribución al crecimiento de la productividad.**

La contribución de la capacidad exportadora a la productividad se origina mediante el uso más eficiente que permite darle a sus escasos recursos (lo cual puede explicarse por la productividad marginal de los factores de producción). Por otra parte, permite generar mayor valor agregado, mediante una mejor adaptación de los productos a las necesidades de los consumidores.

El desarrollo de la capacidad exportadora las MYPEs industriales se convierte en la alternativa de solución más apropiada, ante las dificultades económicas que enfrenta el país. Una mejor y mayor participación de estas empresas en la actividad exportadora de Nariño contribuiría no solo a mejorar el ingreso de las mismas, sino que también permitiría generar un ambiente económico más dinámico y sustentable para la región.

### **8.3. BARRERAS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MYPEs INDUSTRIALES**

Múltiples factores (tanto internos como externos) afectan, en diferente medida, la creación y desarrollo de la capacidad exportadora de las MYPEs industriales, lo que hace más complejo su estudio. En la presente sección hacemos un recorrido por dichos factores.

#### **8.3.1. Limitantes Endógenos**

**a. Altos niveles de informalidad.**

Al interior de las MYPEs se presenta un elevado porcentaje que no paga impuestos (53.5%), no lleva registros contables (42%) y no tiene registro mercantil

(45%)<sup>73</sup>. Esos altos índices de informalidad se reflejan en la baja capacidad para llevar a cabo actividades rentables y con potencial de expansión.

#### **b. Bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos.**

Tal como señala Cabal, M. *et al* (1996: 16) “El acceso de las Micro y pequeñas empresas a la tecnología es restringido y prima la utilización de máquinas y equipos de tecnologías atrasadas, así como el uso de recurso humano semi-calificado y no calificado”. Lo anterior afecta la respuesta de estas empresas a la exigente demanda del mercado internacional y, además, disminuye su capacidad para la innovación.

#### **c. Limitado acceso al sector financiero.**

El limitado acceso a fuentes de financiamiento formal se explica, en parte, por la dificultad de las MYPEs para cumplir con los requisitos que le impone el mercado formal (garantías, documentación etc.), y porque las condiciones y montos de los créditos no se ajustan a sus requerimientos. No obstante, en los últimos años se han presentado importantes avances en la colocación de crédito bancario y de proveedores. Alrededor del 90% de las instituciones financieras han creado secciones especializadas en MYPEs, aunque a juzgar por los resultados este avance aún sigue siendo insuficiente para las necesidades del sector.

#### **d. Deficiente comercialización de sus productos.**

Es preciso aclarar que existe un acceso limitado a información comercial, y una deficiente estructura de marketing, lo cual lleva a que este tipo de empresas no cuente con canales de comercialización continuos. En la mayoría de los casos se utilizan mecanismos de comercialización en forma desorganizada, lo cual genera bajos niveles de venta.

#### **e. Falta de cultura exportadora.**

Correa, *et al* (2010: 18) señalan que la mayoría de las MYPEs no concibe los mercados externos como una oportunidad para su desarrollo. Dentro de las restricciones para vender sus productos en el exterior se destacan los altos costos para exportar, la carencia de conocimiento, de personal y de recursos.

---

<sup>73</sup> REPUBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. (Documento CONPES 3484). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial. 13 de agosto, 2007. p. 4.

#### **f. Bajo nivel de asociatividad.**

Uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de la capacidad exportadora de las MYPEs es estar aisladas y actuar solas, desvinculadas de sus homólogas y de su mismo sector. Esta situación las afecta de diferentes formas, pues las hace muy vulnerables a el entorno económico de la globalización, al cambio tecnológico, y limita su representatividad y poder de negociación. La poca articulación con otras empresas de su misma especie se debe a la cultura individualista y a la desconfianza, prevalecientes dentro del sector. Además, el desarrollo de cadenas de valor –cliente, proveedores, empresas-, es muy reducido. La mayoría trabaja en forma aislada, atendiendo mercados por pedidos, con una estructura de costos poco competitiva y con una tecnología desactualizada.

#### **g. Limitado cumplimiento de la normatividad técnica.**

La no ejecución de las normas técnicas evita que las MYPEs industriales obtengan certificaciones de calidad, requisito indispensable para acceder a los mercados externos. En parte, esto se debe a que la mayoría de estas empresas vende sus productos en nichos de mercado locales, conformados principalmente por consumidores de bajos ingresos. En estas condiciones, los requisitos de calidad, precio y volumen, son irrelevantes, lo que no genera incentivos para modernizar la oferta, o formalizar su actividad. Esta situación empeora, si se tiene en cuenta el limitado acceso de las MYPEs al mercado de la contratación pública.

#### **h. Falta de experiencia en el mercado internacional.**

Sumada a la inadecuada formación del personal, la baja capacidad administrativa, las pocas interconexiones con empresas del mismo sector y la informalidad, la falta de experiencia es un condicionante significativo para el desarrollo de la capacidad exportadora, pues alarga el tiempo que requiere la empresa para adquirir las competencias necesarias para superar sus dificultades y alcanzar niveles aceptables de productividad.

### **8.3.2. Condicionantes Exógenos**

#### **a. Llegada de productos importados y contrabando.**

Este hecho genera inestabilidad en el desempeño económico de las MYPEs, produce un incremento considerable de la competencia en el mercado local, lo cual, a su vez, profundiza problemas como la presencia del sector informal, la competencia desleal, la débil demanda interna y el poco potencial de crecimiento del mercado. La apertura económica y la consecuente desgravación arancelaria contribuyen a empeorar tal situación.

**b. Devaluación o revaluación de la moneda nacional.**

Estas fluctuaciones propician la incertidumbre y la desconfianza en el sector exportador, generan un entorno inestable, sobre todo para aquellas empresas que no cuenta con medidas que permitan evitar el impacto negativo de las fluctuaciones de la moneda en sus ingresos.

**c. Deficiente sistema logístico y de infraestructura.**

A pesar de su reconocida importancia para el desempeño de la economía nacional y para el desarrollo del sector exportador, las carencias en cuanto a infraestructura y servicios logísticos siguen siendo uno de los principales condicionantes para la creación de una capacidad exportadora competitiva por parte de las MYPEs. Mientras siga siendo más costoso transportar las mercancías desde su lugar de producción a los puertos del país, que de estos a los mercados externos, cualquier esfuerzo por mejorar la capacidad exportadora resulta inútil. La calidad de la infraestructura de transporte y de comunicaciones, así como de apoyo logístico y de información, que facilite la tarea del exportador, son ventajas competitivas en las que los sectores público y privado deben colaborar y así permitir que las MYPEs industriales logren conquistar nuevos mercados.

**d. Inadecuada estructura financiera.**

El difícil acceso de las MYPEs industriales a la financiación formal tiene sus orígenes en la poca estructuración de entidades y medidas para brindar apoyo a este tipo de organizaciones. De otro lado, la poca disponibilidad para cumplir con las garantías exigidas por el sector financiero para otorgar los créditos, eleva el coste de estos recursos, sobre todo para las pequeñas empresas, afectando de manera significativa su capacidad de inversión.

**e. Complejidad en los trámites y regulaciones para exportar.**

De acuerdo con Correa, *et al* (2010: 16), junto a la poca capacitación del personal y la carencia de conocimiento, la complejidad de los trámites representa una barrera significativa para exportar. En igual sentido actúan las cargas tributarias, según la opinión del 13% de las empresas encuestadas en el estudio citado.

**f. Limitado cumplimiento de normatividad internacional.**

El sector no cuenta con una cultura orientada a la protección del medio ambiente, lo que impide introducir tecnologías limpias en la producción y así cumplir con las exigencias en este sentido, lo cual dificulta el acceso a los mercados externos.

#### **g. Inapropiado marco regulatorio.**

Entre los problemas relacionados con el entorno institucional se destacan la falta de regulación de la competencia, la inseguridad jurídica en el tráfico mercantil, la falta de imparcialidad e ineficiencia del sistema judicial, la poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la inadecuación de los mercados de factores, la falta de protección de la propiedad, incluida la propiedad intelectual, las leyes de quiebra y las barreras burocráticas, puntos sobre los cuales el desempeño de las instituciones encargadas ha sido intrascendente, lo que entorpece el desarrollo de la capacidad exportadora.

De acuerdo con lo expuesto, las barreras a las que se enfrentan las MYPEs industriales para desarrollar su capacidad exportadora son múltiples y con orígenes diversos. Si no se superan dichas falencias, es poco probable que estas empresas alcancen un nivel aceptable en su capacidad exportadora y puedan aprovechar eficientemente las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial. Tener conocimiento de cada una de ellas, así como de sus efectos, es el paso inicial que permitirá enfocar los limitados recursos de estas pequeñas organizaciones de manera más estratégica.

#### **8.4. LAS MYPEs INDUSTRIALES EN LA NUEVA ECONOMÍA**

Existe hoy en día un gran interés por el tema de la participación de las MYPEs industriales en la nueva economía. Esto con el fin de brindar soluciones acertadas a su difícil situación y potencializar sus beneficios en favor de las regiones donde operan. Para ello las investigaciones se han centrado fundamentalmente en dos puntos: en primer lugar, la definición de las condiciones del entorno competitivo y en segunda instancia, la adaptación estratégica de estas pequeñas unidades económicas a dicho entorno.

De acuerdo con el estudio realizado por Muñoz (2003: 121), el futuro de las MYPEs industriales está ligado a su capacidad para adaptarse a las nuevas dinámicas del contexto mundial. Para ello es necesario considerar tanto los actuales modelos económicos y de desarrollo, como los modelos de gestión, acordes con esa nueva realidad.

A partir de los años ochenta en el mundo, y desde los noventa en Colombia, se produjeron cambios fundamentales en la concepción del desarrollo económico, que determinaron un nuevo modelo, encaminado a lograr un mayor crecimiento y un mayor bienestar. Para conseguir estos objetivos se ha venido desregulando progresivamente el manejo económico, dejándolo a las fuerzas del libre mercado. Se abrieron las economías y mediante acuerdos bilaterales o multilaterales se

busca ampliar los mercados y las exportaciones, generadores de mayores oportunidades para la producción y el trabajo.

Como consecuencia, la globalización ha provocado la transformación de los territorios sub-nacionales en espacios de la economía internacional; por lo tanto, hoy más que nunca, todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad, deben competir en un entorno global, disponer de la información y de la tecnología moderna y saber aplicarla de forma eficaz y rentable.

Igualmente, la globalización afecta de manera directa a las empresas, si tenemos en cuenta aspectos que ejercen un fuerte impacto en su entorno competitivo, tales como:

- a. La dimensión financiera de la globalización, la cual se aceleró en los años 70 y tuvo como factor detonante el conjunto de servicios que empezó a ofrecer a nivel internacional la banca norteamericana desde la década del 60.
- b. La expansión sin precedentes del comercio mundial, después de la segunda guerra mundial.
- c. La creación de bloques económicos regionales, entre los que se destacan el Mercado Común Europeo, el NAFTA, el Mercosur, etc. Estos aspectos pueden afectar positiva o negativamente a las unidades de negocios, independientemente de su tamaño (Sánchez O, 2005: 11)

A partir de lo anterior, se ha desarrollado una importante interacción entre lo global y lo local. Estos dos procesos son paralelos y están mutuamente condicionados pues, si bien la globalización ha impuesto mayor presión sobre la competitividad de las empresas, también ha aumentado las exigencias de estas sobre sus localidades. En los últimos años los dos modelos de gestión predominantes fueron el concepto logístico de “justo a tiempo” (*just in time*) y el de concentración de las competencias básicas (*core competences*), con el consecuente aumento de la subcontratación (*outsourcing*), lo cual llevó a las empresas a adquirir un mayor número de bienes y servicios en el mercado, en lugar de producirlos internamente, de manera que las empresas que se desempeñan mejor en un mercado globalizado son las que cuentan con redes bien desarrolladas de empresas e instituciones que las apoyan.

Buena parte de la competitividad recae sobre la responsabilidad de la empresa. Sin embargo, su capacidad para ganar clientes depende tanto de su esfuerzo individual, como de los elementos de su entorno: sociedad, gobierno y trabajadores. De tal manera, cabe afirmar que una empresa no podrá ser más competitiva que lo permitido por las condiciones de su entorno. Sin embargo, este principio aplica con diferente intensidad según el tamaño de las empresas, dado

que el sector de las MYPEs industriales tiene una mayor dependencia del entorno, a diferencia de las grandes organizaciones.

Lo anterior ha llevado a que la productividad ya no consista en la generación aditiva de las operaciones, sino en los efectos sistémicos de las relaciones. Es decir, “se abandonó la idea taylorista de que las productividades locales son las que miden la eficacia del trabajo, ahora se habla de productividad en conjunto, de la calidad de coordinación y de la cooperación entre empresas, mucho más que las productividades unitarias” (Cardona, et.al., 2006: 15).

En consecuencia, la actividad de las MYPEs industriales en la economía actual tiene carácter sistémico. Esto significa que la competitividad de la empresa depende de una amplia variedad de fuentes externas, que inciden fuertemente en las actividades que estas, localizadas en un contexto específico, pueden realizar adecuadamente. En tal sentido, las interacciones verticales con clientes, o proveedores; las horizontales con competidores y colegas, así como la acción de las instituciones y las políticas, especialmente destinadas a apoyar la actividad de las empresas en mercados externos, adquieren una importancia fundamental para la competitividad de las mismas.

En este sentido la competitividad es sistémica, al menos por tres razones:

- a) Una empresa, en general, no es competitiva por sí misma, especialmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores, o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva de competidores locales. Por eso la competitividad en el nivel micro está basada en la interacción. Así mismo, el aprendizaje por interacción (*learning-by-interacting*) es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas.
- b) Un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado en un sistema nacional de normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas.
- c) El Estado tiene un papel decisivo en el momento de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de un país, especialmente bajo las nuevas modalidades de gobernabilidad (Hernández, 2001: 12).

En el mismo sentido, de acuerdo con Pollack y García (2004: 11), “si bien las condiciones macroeconómicas son necesarias, no son suficientes para lograr un buen comportamiento de la economía. El comportamiento macroeconómico proporciona oportunidades para la creación de riqueza, pero no crea directamente la riqueza; esta se genera en los fundamentos microeconómicos de la economía, los cuales dependen de las estrategias y prácticas de gestión de las empresas, de

la calidad de los insumos, de la infraestructura e instituciones existentes, de los marcos regulatorios y de otras políticas que constituyen el entorno de negocios en el cual compiten las empresas”.

Como consecuencia de estas nuevas orientaciones internacionales, el desarrollo local y regional es cada vez más importante, pues, de acuerdo con lo anteriormente planteado, las empresas se vuelven competitivas no solo alcanzando niveles sofisticados de operaciones y de sus estrategias en busca de un posicionamiento a través de productos o servicios diferenciados, sino también de la localización y de los activos específicos que una región o espacio geográfico les pueda suministrar. Esto último es lo que se denomina tradicionalmente “ambiente de los negocios” y tiene que ver, sobre todo, con condiciones a nivel de departamento, de ciudad o clúster, que facilitan o inhiben el proceso de creación de valor en las empresas.

Al respecto, M. Porter señala que “...es el ambiente de negocios marcado por la localización lo que permite explicar el por qué las empresas de algunas industrias generan productos diferenciados y no compiten solamente a través de costos”<sup>74</sup>. Y explica también por qué las empresas mejoran continuamente, innovan, y se mueven más rápido, en la dirección correcta, cuando se comparan con los competidores, y por qué algunas son más agresivas para explotar cambios en las industrias.

De acuerdo con Esser et.al (1996: 4), “La ausencia de un entorno eficaz restringe la capacidad de las empresas para desarrollar una competitividad duradera. Sucede que éstas no puedan concentrarse en la actividad productiva central que las hace competitivas por verse obligadas a desarrollar ellas mismas producciones y servicios internos que a otras empresas les basta con adquirir o explotar como efectos externos. En consecuencia, no se produce el *upgrading* permanente que distingue a las empresas de eficiencia duradera”.

De este modo, y conforme a los planteamientos establecidos por la teoría de la acumulación flexible, o postfordismo (Michael Piore y Charles F. Sabel), el crecimiento económico de las regiones requiere un cambio completo en las estructuras industriales: de producciones masivas de bienes estandarizados dirigidas a mercados homogéneos, a la manufactura con tirajes pequeños de productos hechos a la medida del cliente. De empresas grandes de carácter monopolista, a pequeñas empresas, vinculadas entre sí mediante relaciones de cooperación y de división del trabajo, lo cual generaría economías externas. Es

---

<sup>74</sup> PORTER, M, “The Competitive Advantage of Nations”. The Free Press 1990. Citado en: RAMIREZ V, Jorge. “Competitividad Regional en Colombia: Marco Conceptual, Hallazgos y Recomendaciones del Centro de Estrategia y Competitividad”. Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Observatorio de Competitividad. 2008, p. 4. Disponible en línea: <http://cec.uniandes.edu.co/index.php/observatorio/articulos>



precisamente en este entorno donde las MYPEs industriales tienen un papel protagónico como generadoras del crecimiento económico regional.

Actualmente la empresa que pretende ser internacional debe hacer un análisis profundo de sus ventajas competitivas para lograr penetrar en los mercados internacionales, tales como eficiencia (ventajas comparativas, sistemas propios y economía de escala), flexibilidad (diversificación y operar en otros mercados), aprendizaje (conocimiento de los mercados externos, marketing), prestigio (ser visible) y acompañamiento a los clientes (seguimiento de sus clientes). Este conocimiento le permitirá tomar decisiones acertadas.

Una mejor comprensión del papel que desempeñan, como unidades productivas, en la economía ayudará a construir una teoría económica que tome en cuenta no sólo la dinámica de las estructuras, sino las estrategias que deben generar para consolidarse como motor de crecimiento industrial y el aprovechamiento sistémico de las oportunidades que la región ofrece.

## **9. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO**

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el contexto socioeconómico de las micro y pequeñas empresas industriales del Departamento de Nariño. En este sentido se identifican las diferentes situaciones y variables del entorno en el ámbito económico internacional, nacional y regional, así como su importancia para el desarrollo económico y comercial de las MYPEs nariñenses.

La realidad de sociedades y economías globalizadas, tan cambiantes como las de hoy, el desarrollo de la tecnología y la revolución de las telecomunicaciones, han obligado a la apertura constante de los mercados. En estas condiciones, las innovaciones industriales, las estrategias comerciales, el desarrollo y la inversión en infraestructura física, así como los procesos logísticos eficientes, se han convertido en las herramientas prioritarias para las organizaciones, con miras a participar en los mercados con productos y precios más competitivos.

El permanente crecimiento de las ciudades en la actualidad ha contribuido a una mayor expansión de las MYPEs, a lo largo y ancho del territorio nacional, incluyendo a Nariño, que se ha convertido en un mercado atractivo, pese a que el ingreso per cápita de sus habitantes es inferior al promedio nacional en un 50%. Esta situación ha permanecido invariable durante el período 2005-2012.<sup>75</sup>

### **9.1. CONTEXTO INTERNACIONAL**

La dinámica del entorno internacional genera significativas repercusiones sobre la actividad de las micro y pequeñas empresas industriales, las cuales, a pesar de operar en su mayoría, exclusivamente en el mercado interno, se ven influenciadas y presionadas, a modificar y adaptar sus esquemas de operación de acuerdo a las exigencias del contexto externo. En este sentido, existe una gran variedad de cambios generados en dicho contexto internacional, que causan igualmente diversas transformaciones a escala local. A continuación se expone las principales tendencias a nivel internacional, que causan las repercusiones más significativas a escala local y de manera particular para el sector MYPE.

---

<sup>75</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Oficina Estudios Económicos. Departamento de Nariño. 2012. p 1. Disponible en línea: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=47>

## Tendencias Globales

-

## Efectos Locales



Mayor interés por la ecología y el desarrollo sostenible

Crecimiento en la demanda de productos naturales, orgánicos y con mejores prácticas de producción. Creación de mercados para servicios y productos regionales, fabricados a menor escala, pero más saludables y con mayores garantías de cuidado del medio ambiente.

## 9.2. CONTEXTO NACIONAL

Colombia es un país cuya economía descansa en las micro y pequeñas empresas, las cuales constituyen más del 90% del parque empresarial nacional, generan al menos el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta industrial.

Estudios económicos demuestran que existe un estrecho vínculo entre el desarrollo y el grado de apoyo a las MYPEs. Por eso las políticas gubernamentales, así como de las entidades multilaterales, se concentran cada vez más en fomentar un mayor progreso de estas organizaciones, dentro del modelo de inserción en la economía mundial. Así mismo, este sector empresarial se ha convertido en un mercado prioritario para otros sectores económicos, al tiempo que muchas organizaciones han orientado sus esfuerzos en atenderlas. Tal es el caso de la Red FUNDES, que hace presencia en 10 países latinoamericanos, promoviendo la creación y el desarrollo sostenible y ecoeficiente de las micro y pequeñas empresas. Mediante la prestación de servicios de formación y consultoría apoya la inserción de estas empresas en el E-business, lo que ha generado un impacto positivo en el mejoramiento de las condiciones del entorno empresarial para las MYPEs.

Dicha promoción y apoyo a tales empresas se hace con el fin de lograr avances trascendentales en la estructura empresarial y el crecimiento económico, tal como ha sucedido en países asiáticos y europeos. Como señala Rodríguez (2003: 24),

“Las cifras de numerosos países exitosos son concluyentes: el notable desempeño de las economías del sudeste asiático en las últimas décadas, por ejemplo, se apoyó firmemente en las micro, pequeñas y medianas empresas, las mismas en las cuales se basó el logro de las altas tasas de crecimiento del PIB y de las exportaciones, el aumento del empleo, la mejor distribución del ingreso, así como el estímulo al ahorro y la inversión. En estos países, todos grandes exportadores en la actualidad, más del 60 por ciento de sus ventas al exterior se origina precisamente en las MIPYMES”.

No obstante, en Latinoamérica y Colombia el aporte de las MIPYMEs al PIB y a las exportaciones no ha sido tan significativo, como en otras regiones del mundo.

Esto se debe a toda una problemática, en la que se destacan las políticas y orientaciones administrativas del Estado, dirigidas principalmente a favorecer a las grandes empresas y capitales, y a proyectos de gran impacto, a las cuales no tienen acceso las empresas de menor tamaño, lo que ocasiona la pérdida de oportunidades de crecimiento y el incremento de la desigualdad. A pesar de tales falencias, las micro y pequeñas empresas industriales siguen desempeñando un papel protagónico en la economía colombiana, especialmente en el sector industrial, tanto a nivel nacional como regional.

**9.2.1. Desempeño del sector industrial:** El sector industrial es una pieza fundamental en el crecimiento del país, pues es una fuente importante de recursos para diversas actividades económicas. Es en este sector donde se reflejan las pérdidas o ganancias en competitividad y donde se genera la mayor parte del valor agregado. Igualmente, contribuye al crecimiento de otros sectores económicos vía demanda de bienes y servicios.

De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP)<sup>76</sup>, la industria nacional pasó de crecer a una tasa promedio del 7% anual durante 2006-2007 a tan solo el 3,9% en 2009, para luego repuntar al 4,5% en 2010 y descender al 3,5% en 2011.

Por su parte, el crecimiento del sector industrial en Nariño, durante los últimos años, no ha tenido una tendencia clara; durante 2008 y 2009 tuvo un decrecimiento del 11% y 6,4%, respectivamente y en el 2010 se recuperó, alcanzando el 2,7%. De otra parte, el aporte del sector al PIB departamental fue de tan solo el 5%, al tiempo que el sector servicios superó el 25%<sup>77</sup>.

Durante el año 2011 se constituyeron en Pasto 20 nuevas empresas industriales, 10 menos que las registradas un año atrás; sin embargo, el capital invertido (762 millones de pesos) fue superior en el 9,7% (67 millones más) en comparación con el 2010. En contraste, en el 2011 se liquidaron 5 empresas industriales, por un monto total de 122 millones de pesos, por encima del 2010, cuando solo se liquidaron 2 empresas por un monto total de 5 millones de pesos. Como resultado final, la inversión neta en las empresas industriales se incrementó en 16,8%, al pasar de 1.544 millones de pesos en 2010, a 1.803 millones en 2011<sup>78</sup>.

En cuanto al empleo industrial nacional, si bien ha crecido en los últimos años, incluyendo un repunte en el último semestre de 2012, ha sido inferior al del resto

---

<sup>76</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP). Balance sector industrial 2011. Bogotá 2012, p. 6. Disponible en línea: [http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcI\\_gbw%3D&tabid=1436](http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcI_gbw%3D&tabid=1436)

<sup>77</sup> DANE – BANCO DE LA REPUBLICA. Informe de Coyuntura Económica Regional. Departamento de Nariño 2011., p. 14. Disponible en línea: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino\\_icer\\_\\_11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer__11.pdf)

<sup>78</sup> *Ibíd.*, p. 38.

de la economía. Igualmente, se ha empezado a estabilizar la relación entre el empleo permanente y el temporal, que había disminuido notablemente. También se han incrementado los salarios industriales, especialmente para los empleados con mayor educación<sup>79</sup>. Por su parte, en 2011 el sector industrial Pasto generó aproximadamente 17.000 empleos formales, cantidad que se ha mantenido estable durante los últimos tres años<sup>80</sup>.

De acuerdo con el DNP<sup>81</sup>, en Colombia, durante los últimos seis años, las exportaciones industriales se han incrementado considerablemente. No obstante, desde la crisis su crecimiento ha estado por debajo del promedio nacional, lo cual se ha traducido en una pérdida de participación. La caída en la participación de la industria en las exportaciones es un fenómeno que se presentó en todo el mundo durante la crisis, aunque de forma más pronunciada en Colombia, debido al crecimiento vertiginoso de las exportaciones del sector minero-energético y el incremento en los precios internacionales de las materias primas.

En Nariño, la participación de la industria en las exportaciones no tradicionales totales fue del 98%, destacándose los subsectores de productos alimenticios (56,2%), químicos (15,9%) y cueros (7,5%). El principal destino de dichas exportaciones fue Ecuador, seguido de República Dominicana. Estos dos países compraron el 80,9% de la producción nariñense exportada. Comparando con las cifras de 2010, el volumen de exportaciones a Ecuador se incrementó en 155,4%, a República Dominicana en 66,5% y a Estados Unidos en 27,1% durante 2011<sup>82</sup>.

Un aspecto importante a destacar es que la mayoría de las exportaciones manufactureras colombianas son de un bajo contenido tecnológico, con tendencia al aumento, al tiempo que las de contenido medio y alto, rezagadas competitivamente, tienden a disminuir.

En cuanto a las importaciones industriales de Nariño, en el 2011 representaron el 87% del total importado por el departamento, mostrando un incremento del 31,7%, en comparación con el año 2010. Los subsectores más representativos fueron alimentos y bebidas (40,5%) y vehículos automotores, remolques y semirremolques (24,5%). Por países de origen de las importaciones, los más destacados fueron Ecuador y Perú (92,9%), mostrando una tendencia a la reducción, con respecto al 2010, en el caso de Ecuador (7,7%) y un incremento, en el caso de Perú (5,5%).<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Óp. Cit., p. 29.

<sup>80</sup> DANE – BANCO DE LA REPUBLICA. Óp. Cit., p. 32.

<sup>81</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Óp. Cit., p. 19.

<sup>82</sup> DANE – BANCO DE LA REPUBLICA. Óp. Cit., p. 41.

<sup>83</sup> *Ibíd.*, p. 44.

En la estructura de las importaciones totales del departamento en 2011, según la clasificación por uso o destino económico (CUODE), sobresalen los bienes de consumo, especialmente duradero (30,7%), seguidos de materias primas y bienes intermedios para la industria (37%).<sup>84</sup> /\*

El actual entorno le exige al sector industrial, y en particular a las MYPEs industriales, una alta flexibilidad y adaptación frente a los cambios en la especificidad de la demanda. No obstante, dentro del mercado nacional este sector se ha vuelto más vulnerable, debido a la ruptura de cadenas productivas, la carencia de asociatividad y la pérdida progresiva de protección arancelaria, de la cual se benefició durante los años setenta y ochenta. A pesar de su difícil y muchas veces adversa situación competitiva, continúa generando buena parte del empleo y sigue cumpliendo un papel fundamental en el desarrollo productivo de las regiones.

Los esfuerzos que el Estado colombiano ha hecho para mejorar la competitividad del sector no han logrado los resultados esperados. Existen, además del Estado, instituciones no gubernamentales, impulsadas por el sector privado y que contribuyen a apoyar ideas de negocios y mejorar las ya existentes. Aun así, no se vislumbran grandes avances.

En cuanto a los efectos del TLC con Estados Unidos sobre el sector industrial, es bueno aclarar que, de acuerdo con las actuales características competitivas de sus empresas, se prevé un resultado adverso, representado en la pérdida de mercado interno. De otro lado, la preocupación sobre el futuro de las MYPEs frente al TLC debe convertirse en una oportunidad para aumentar su competitividad, pues este tratado genera opciones de desarrollo, derivadas de la posibilidad de ingresar y consolidarse en uno de los mercados más importantes, en tamaño e ingresos, del mundo.

**9.2.2. Entorno regulatorio e institucional de las micro y pequeñas empresas industriales:** Las políticas públicas de apoyo a la empresa están encaminadas al logro de un modelo de desarrollo económico competitivo, con base en el reconocimiento de sus potencialidades y limitaciones. Estas políticas tomaron fuerza a partir de la década del noventa, cuando los países industrializados y en desarrollo buscaron el fortalecimiento de las MIPYMEs, ante un marco de desregulación, globalización y liberalización comercial y financiera.

---

<sup>84</sup> *Ibíd.*, p. 45.

/\* Cabe aclarar que pese a la información encontrada, el verdadero tamaño del sector industrial nariñense es subestimado, debido a la informalidad y a la incompatibilidad de los datos suministrados por las distintas organizaciones públicas y privadas.

En Colombia, durante la década de 1960, aparecieron de manera incipiente los primeros programas de apoyo a las micro y pequeñas empresas, tales como Artesanías de Colombia (1960), el programa de crédito de la Caja Agraria a la pequeña producción agroindustrial en poblaciones menores de 100.000 habitantes (1964), la Corporación Financiera Popular (1967) y el Fondo Financiero Industrial (1967). Paralelamente, el sector privado incursionó en estos programas a través de entidades de apoyo como la Fundación Carvajal (1967), en conjunto con el Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID) y Compartir, entre otras.

En 1984 nace el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa y se crea una oficina especial en el Departamento Nacional de Planeación (DNP), encargada de establecer las políticas para el desarrollo de la microempresa, con la participación del gobierno, las ONG y el sector privado. Este plan desarrolló las primeras políticas públicas a favor de las microempresas en Colombia, el cual, no obstante, finalizó en 1998. En 1986, con el propósito de ofrecer servicios de capacitación y asesoría técnica a pequeños empresarios, surge el Fondo de Desarrollo Empresarial (FDE), creado por la fundación Corona.

Con la promulgación de la Ley 78 de 1988 “Ley de Fomento para la micro, la pequeña y mediana industria”, se incorpora formalmente este sector empresarial como objetivo de la política estatal; además, se crearon organismos de apoyo al sector, como el “Consejo Asesor de Política para la PYME”, adscrito en ese entonces al Ministerio de Desarrollo Económico y destinado principalmente a definir criterios para el otorgamiento de subsidios en apoyo a la transformación tecnológica.

Sin embargo, fue solo a partir de la Ley 590 de julio de 2000 (de iniciativa gubernamental) cuando se empiezan a dictar disposiciones para promover el desarrollo del sector MIPYMEs. Esta ley se orientó a estimular en el entorno inmediato de la MIPYME, mediante la formación de mercados competitivos e induciendo cambios institucionales. Su principal objetivo era establecer un marco jurídico único e integral para la fijación de políticas y programas, tendientes a promocionar la creación, fortalecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

Cabe destacar que la Ley 590 de 2000 significó un avance notable, aunque insuficiente en cuanto al acceso de las microempresas a la financiación en el sector formal. Antes de la ley, las fuentes de financiación para este sector se limitaban a los agiotistas y a las pocas entidades no bancarias, especializadas en este segmento empresarial. Otro aporte fundamental fue la normalización de la clasificación empresarial, la cual sigue vigente, aunque con pequeños cambios. Además, creó el Consejo Regional de Micro, Pequeña y Mediana Empresa y el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, como instituciones de apoyo al cumplimiento de sus objetivos.



Posteriormente surge la Ley 905 de 2004, con el objetivo de fortalecer e incentivar las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional, introduciendo modificaciones estructurales a la Ley 590 de 2000. Mediante el Artículo 24, esta Ley eliminó el parágrafo del Artículo 18 de la Ley 590, eludiendo el compromiso que tenía el Gobierno de destinar del presupuesto nacional 20 mil millones de pesos para el FOMIPYME. Además, esta Ley estableció de manera definitiva la clasificación empresarial (Ver Tabla 1).

**Tabla 2. Parámetros de clasificación empresarial en Colombia.**

Tipo de Empresa	Planta de Personal	Activos Totales
Microempresa	No superior a 10 trabajadores	Inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)
Pequeña Empresa	Entre 11 y 50 trabajadores	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
Mediana Empresa	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Fuente: Ley 905 de 2004.

Finalmente, a través del documento CONPES 3280 de 2004 (optimización de los instrumentos de desarrollo empresarial) y 3484 de 2007 (política Nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un esfuerzo público-privado), se complementa e instituye la política de apoyo y fomento a las empresas de menor tamaño a nivel nacional.

Actualmente las MYPEs industriales en Colombia cuentan con un cúmulo importante de instituciones que han venido apoyando su desarrollo. Estas instituciones incluyen organismos públicos, privados, financieros, de cooperación internacional, ONGs, y educativas, entre otras. La política pública hacia las Pymes es coordinada por el Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipymes. Por otra parte, estas normas y gran parte de las instituciones carecen de sistemas de monitoreo, seguimiento y evaluación de impacto, lo que representa una de las principales dificultades para diagnosticar la efectividad de las leyes antes citadas.

El recorrido por la normatividad existente muestra que la estructura institucional de apoyo a las MYPEs no se fundamenta en un enfoque integral, sino que es la superposición de diversas normas e instituciones a través del tiempo. Las políticas públicas no han sabido establecer los énfasis adecuados, ni llegar con eficiencia a la MYPE industrial y, en muchos casos, han confundido (o agrupado) sus problemas con los de la mediana empresa, dejando de lado la heterogeneidad existente entre estos sectores, desarrollando acciones uniformes para estratos con

problemas diferentes y que requieren, por tanto, de enfoques distintos. La consecuencia ha sido la ausencia de impacto, baja calidad de los sistemas de apoyo y el limitado alcance en términos de beneficiarios.

Igualmente, las políticas públicas en favor de las MYPEs no deben obedecer a los requerimientos del gobierno de turno, pues así pierden continuidad y efectividad. Hoy día la normatividad sobre estas empresas es divergente, no obedece a un programa articulado e integral, a partir del cual se orienten los esfuerzos y recursos estatales. Esta situación incrementa la inestabilidad y la incertidumbre, afectando negativamente las decisiones de inversión por parte de empresas e individuos.

A escala global las MYPEs industriales son objeto de un intenso debate conceptual y de política económica, del cual ha surgido como principal conclusión la necesidad de transitar de las políticas industriales, hacia las políticas de competitividad industrial./\* Optar por una política bajo estos lineamientos le permitiría a Colombia no solo incentivar el desarrollo de un sector productivo, sino también del país en su conjunto.

### **9.3. CONTEXTO REGIONAL**

El departamento de Nariño se ubica en el suroccidente colombiano, en la frontera con Ecuador y sobre la Región Pacífica; cuenta con gran variedad de climas y pisos térmicos y la base de su economía es la agricultura y la ganadería.

Una actividad económica importante con que cuenta Nariño es la desarrollada por las MYPEs industriales, fuente de empleos directos e indirectos. No obstante, después de la aprobación y puesta en marcha del TLC con Estados Unidos, han surgido muchas inquietudes sobre el futuro de estas organizaciones en la región. Como señala un documento de la Gobernación de Nariño,

Lo que más le preocupa a la industria de este Departamento, al micro, al pequeño, al mediano y al gran productor, así como al cultivador de papá, al ganadero y al productor de leche, es que Nariño vive un rezago y un atraso mayor en materia de infraestructura vial con relación a otras regiones donde existen verdaderos y modernos ejes conectores entre la provincia, lugar de despensa y los centros de mercadeo, entre las

---

/\* Las primeras se refieren al conjunto de acciones orientadas a aumentar la densidad del tejido industrial; en contraste, las políticas de competitividad industrial buscan acercar los sectores existentes — particularmente el industrial— a la frontera productiva internacional.

zonas campesinas y los lugares de embarque de productos y mercancías<sup>85</sup>.

En este contexto, las MYPEs industriales de Nariño están obligadas a buscar alternativas estratégicas para superar con éxito las nuevas amenazas que surgen ante una mayor apertura comercial, como mejorar la asociación y cooperación entre las empresas, pues precisamente “el principal problema de las MIPYMES se encuentra en la baja asociatividad de los pequeños productores y su reducida escala de producción, situación que imposibilita un mayor desarrollo”<sup>86</sup>.

La asociatividad es esencial para la toma de decisiones colectivas, en búsqueda de mejores soluciones a los problemas y necesidades que se presentan, por medio de la sumatoria de esfuerzos, objetivos e ideas. Cabe resaltar que un alto grado de organización sectorial en Nariño favorecería de muchas formas la competitividad dentro del marco del TLC; no obstante, la situación de rezago en que se encuentra su economía dificulta dicho proceso. Entre los factores que impiden una mayor eficiencia para la asociación se destacan la falta de una infraestructura logística y de comunicaciones adecuada, así como la insuficiente información y capacitación al interior de las MYPEs industriales, en aspectos relacionados con exportaciones y mercadeo, lo cual impide la toma de decisiones adecuadas y no permite reducir la incertidumbre frente a los efectos que traerá el TLC para este sector económico.

Además, la débil interacción de las instituciones relacionadas con el aspecto económico y exportador de Nariño, a consecuencia de lo cual falta apoyo integral de dichas entidades, es un obstáculo importante para mejorar la competitividad, tanto a nivel nacional como internacional.

Hay que destacar, sin embargo, que Nariño como región posee fuertes ventajas, pero hay que saber cómo organizarlas y utilizarlas estratégicamente; por ejemplo, cómo explotar la favorable posición geográfica, como tener frontera con Ecuador, poseer el puerto de Tumaco y estar relativamente cerca al puerto de Buenaventura. Si además se tiene en cuenta el potencial innovador, el capital humano disponible y la reglamentación especial para la creación de zonas francas, se puede decir que hay buenas condiciones para enfrentar los retos que le plantea la competencia internacional. El desarrollo de la región debe estar estrechamente relacionado con la generación de un mayor valor agregado, para lo cual es necesario consolidar algunas ventajas comparativas, que le permitan a Nariño ser

---

<sup>85</sup> Gobernación de Nariño. Anuario estadístico de Nariño 2009-2010., p. 30. Disponible en línea: [http://narino.gov.co/historico/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3207:anuario-estadistico-2009-2010&catid=1&Itemid=633](http://narino.gov.co/historico/index.php?option=com_content&view=article&id=3207:anuario-estadistico-2009-2010&catid=1&Itemid=633)

<sup>86</sup> *Ibíd.*, p. 5.

más competitivo en sus sistemas productivos; esto solo es posible si existe un compromiso serio de todos sus agentes económico y sociales.

En Nariño, como en otras regiones del país, el descubrimiento de las MYPEs fue un poco tardío; solo hasta hace poco se empezó a apreciar el importante potencial de este tipo de empresas. Desde hace apenas unos años en el departamento el asunto de las MYPEs entró de lleno en las discusiones políticas y sociales, convirtiéndose en uno de los temas de mayor relevancia, tanto a nivel local, como regional y nacional.

A nivel empresarial, actualmente las MYPEs industriales de Nariño tienen la necesidad de crecer y mantenerse en un mercado cada vez más globalizado, en el cual poseen pocas oportunidades de competir. En este sentido, la falta de experiencia administrativa, propia de una pequeña organización, así como las barreras internas y condicionantes externos, limitan la dinámica de estas empresas, e impiden el mejor desempeño y el logro de una ventaja competitiva sostenida.

En términos generales, se reconoce en la literatura que la administración es una medida idónea del desempeño superior, asociada al rendimiento del capital invertido en la empresa. Sin embargo, la idea de administración puede resultar limitada en las MYPEs industriales, donde el desempeño administrativo se reduce a la organización de unas pocas funciones de trabajo. Este pobre desempeño afecta la rentabilidad, así como la creación de ventajas competitivas, tanto a nivel empresarial como industrial. Sin embargo, la escasa información sobre este tipo de organizaciones no permite un análisis más profundo.

Es precisamente a partir de estos conceptos que se puede entender la actualidad económica y competitiva actual y, además, preparar a las MYPEs industriales para competir en segmentos más exigentes y saturados continuamente con nuevas ofertas. Dado que estas empresas se originan y compiten en mercados locales que progresivamente son “expropiados” por productos de otras regiones y países, mucho más competitivos y con mejor dotación de servicios, lo que competía en los mercados regional o nacional no lo puede hacer en un mercado globalizado.

En estas condiciones, una mayor apertura comercial del país exige a las empresas, independientemente del escenario o sector donde estas actúan, abrir su producción a la competencia externa, lo cual requiere ineludiblemente la creación de ventajas competitivas. Para ello es necesario tener en cuenta que, hoy en día, la competitividad depende cada vez menos de ventajas salariales, o de la disponibilidad de recursos naturales y más de la calidad del talento humano, de la capacidad para incorporar tecnología y generar valor agregado continuo.

El departamento de Nariño, con el fin de conjugar factores que generen competitividad, ha iniciado la cimentación de una nueva cultura económica, social

y política, que comprende un abanico de estrategias, entre las que se destacan, en primer lugar, la identificación y desarrollo de cadenas productivas, de lo cual se encargan las Comisiones Regionales de Competitividad, de las que hacen parte las universidades y cuyo objetivo es “Identificar concertadamente los espacios y campos de la producción de bienes y servicios en los que se enfocará el Departamento de Nariño, para aumentar su productividad, competitividad y posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales”<sup>87</sup>. En segundo lugar, se prevé la inserción de tecnología e innovación en la producción, para lo cual es necesario el concurso de universidades, empresarios y Estado, articulados en los Comités Universidad - Empresa – Estado –CUEE, cuyo objetivo es desarrollar proyectos de investigación aplicada, enfocados a atender necesidades tecnológicas reales de las empresas de la región. De esta manera se espera enfrentar la internacionalización de la economía y las tendencias mundiales del consumidor.

---

<sup>87</sup> OBANDO, Arturo. “IES y cadenas productivas en Nariño”. 15 de marzo de 2011. Disponible en línea: <http://arturobando.blogspot.com/2011/03/ies-y-cadenas-productivas-en-narino.html>.

## 10. CAPACIDAD EXPORTADORA Y POTENCIAL COMPETITIVO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO

Las nuevas exigencias del mercado, tanto a nivel local, como nacional e internacional, demandan de las empresas reformar sus esquemas organizacionales, crear nuevas formas de trabajo, innovar constantemente y cambiar su interacción con el cliente, todo con el fin de aprovechar al máximo sus potencialidades e incrementar su competitividad.

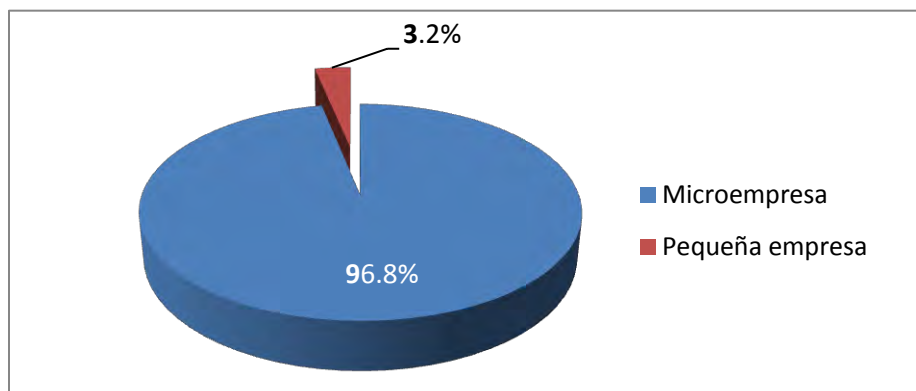
Considerando lo anterior, es necesario conocer y entender las particularidades y necesidades de las MYPEs industriales de Nariño, teniendo en cuenta sus características internas y su contexto, lo que permitirá determinar su potencial e implementar acciones y estrategias que promuevan su desarrollo y competitividad dentro del contexto de la globalización.

En el presente capítulo se hace un análisis detallado del estado actual de la capacidad exportadora en las MYPEs industriales de Nariño. Con este fin se evalúan las diferentes áreas empresariales, así como los efectos del entorno en su desempeño, lo cual permite de manera objetiva establecer sus potencialidades. Seguidamente se identifican los diferentes tipos de microempresas, de acuerdo con su grado de desarrollo y con la clasificación de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES). Finalmente, se establecen las principales potencialidades de las MYPEs para la creación y desarrollo de la capacidad exportadora.

### 10.1. DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO.

#### 10.1.1. Información general de las MYPEs industriales de Nariño

**Gráfica 2. Distribución por tamaño de empresa**

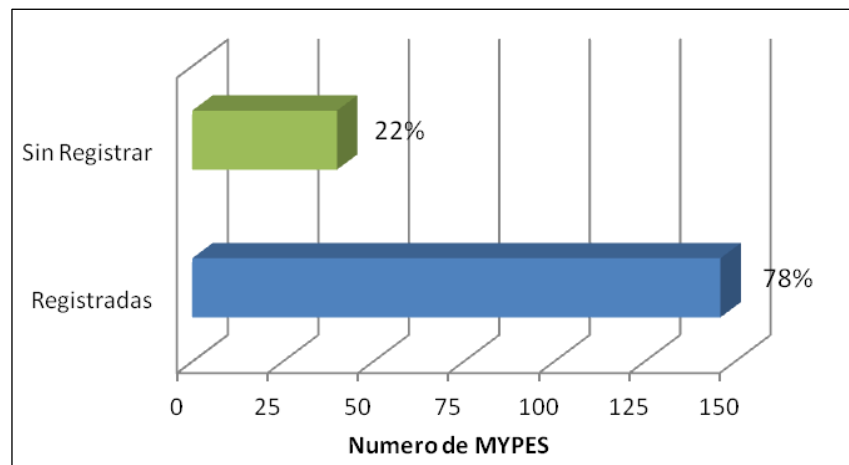


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

De acuerdo con la gráfica 2, la mayor parte (96,8%) de las MYPEs industriales de Nariño corresponde a las microempresas, mientras que las pequeñas empresas participan con tan solo el 3,2%. Al confrontar estos datos con información estadística previa, suministrada por el DANE, la Cámara de Comercio de Pasto, la ANDI, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, entre otros, se observa una tendencia al poco desarrollo de la actividad industrial en Nariño, pues en los últimos años ha predominado la microempresa, mientras que la participación de la pequeña empresa se ha reducido.

Este factor es muy importante, pues el tamaño de la organización incide directamente en el alcance de su gestión, no solo en función de la producción, o la comercialización, sino en su capacidad de respuesta a las señales del mercado, su salud financiera, su éxito, etc. Es por eso que el tamaño de las MYPEs industriales, además de servir para su clasificación, es un elemento de referencia trascendental para el análisis de las variables consideradas en la investigación.

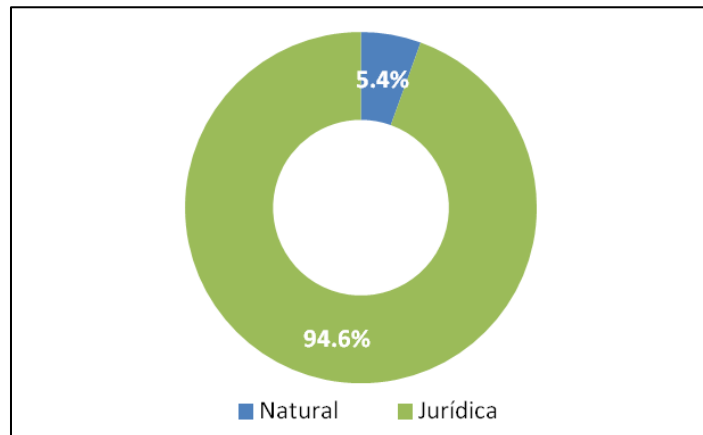
**Gráfica 3. Registro ante Cámara de Comercio**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como podemos observar en la gráfica 3, la informalidad en el grupo de las MYPEs industriales encuestadas no es muy alta (22%) y se refiere principalmente a las microempresas, las cuales están distribuidas proporcionalmente en los diferentes municipios. Estos datos contrastan con investigaciones anteriores, donde se indica que la informalidad en el sector podría llegar al 88% (Aleman, 2006:178). Dicho contraste demuestra el importante esfuerzo realizado por las diferentes entidades, para formalizar el sector empresarial del Departamento durante los últimos dos años. Por otra parte, los microempresarios informales afirman no recibir algún tipo de apoyo, o estímulo, para su formalización. Así mismo, las empresas formalizadas consideran que este proceso no ha cumplido con sus expectativas.

**Gráfica 4. Distribución por tipo de empresa**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

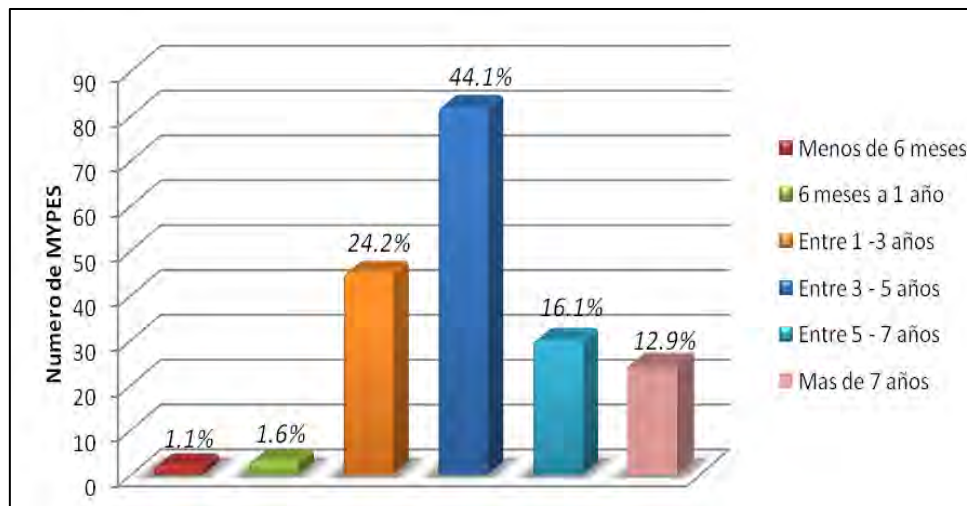
De acuerdo con la gráfica 4, la figura empresarial de mayor uso para la constitución de nuevas empresas es la persona jurídica (94,6% de las MYPEs), lo cual se debe, en gran medida, a las ventajas que presentan los distintos tipos de sociedades, en particular la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), pues esta otorga beneficios tributarios a pequeñas empresas, como la exención del pago de impuesto sobre la renta durante los dos primeros años. Además, es de fácil creación (mediante un documento privado en Cámara de Comercio), puede ser conformada por un solo accionista y sin límite máximo; la responsabilidad se limita al monto de sus aportes, lo cual es de suma importancia para los emprendedores.

De otra parte, las MYPEs constituidas como persona natural (5,5%) escogieron esta figura debido a su facilidad, tanto para la creación como para la disolución, pues si la empresa no obtiene los resultados esperados, el giro del negocio puede ser replanteado sin ningún inconveniente; además, no se les exige llevar y presentar todos los documentos contables, como ocurre con la mayoría de las empresas jurídicas, lo que facilita el desarrollo del trabajo al interior de la empresa.

La trayectoria de las MYPEs industriales en el mercado es mayoritariamente corta. Como se observa en la gráfica 5, el 71% de estas empresas tiene menos de cinco años de funcionamiento y la edad promedio del total de dicho sector es de 4.7 años. Esto indica que muchas de las nuevas MYPEs, al no tener experiencia, recursos, o conocimientos suficientes, no pueden superar las condiciones adversas de los primeros años de funcionamiento, por lo que se disuelven al poco tiempo de su inicio. En este sentido, el 27% de las empresas encuestadas (50 microempresas) tiene potencialmente una mayor probabilidad de cierre, en comparación con las MYPEs con más de 3 años en el mercado y que, por lo tanto, han alcanzado una mayor estabilidad en el sector.



**Gráfica 5. Tiempo de funcionamiento**

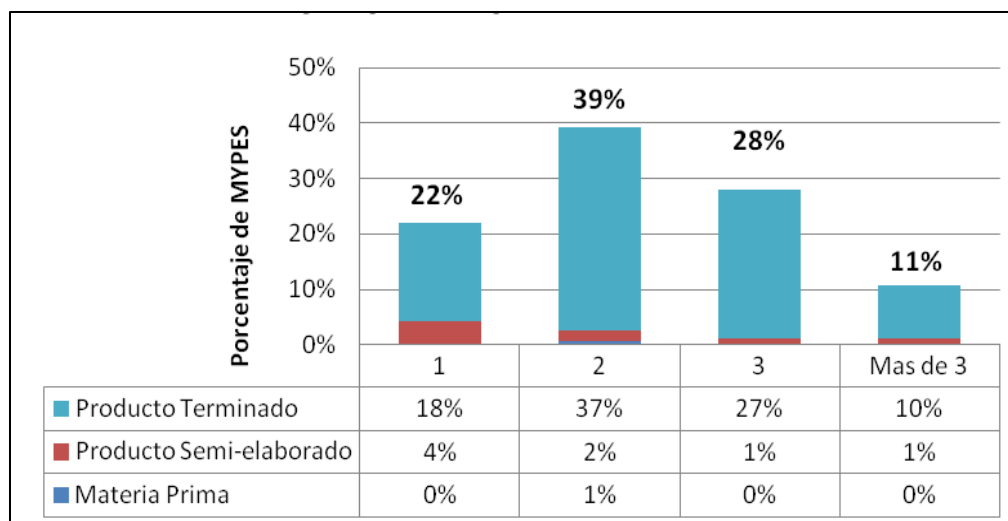


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

De otro lado, el 12.9% de las MYPES tiene más de siete años de trayectoria, este grupo se compone por pequeñas y micro empresas de mayor tamaño que sus similares, las cuales, sobreponiéndose a las fuertes recesiones económicas en especial entre los años 1999-2001 y 2008 – 2009, poseen mayores capacidades, así como experiencia, para superar las barreras del mercado y responder de manera eficiente a los cambios en la demanda. Por su parte, el 16.1% se encuentra en una etapa de transición, donde se superan los primeros años de inestabilidad, mientras ganan la experiencia necesaria para su crecimiento.

**10.1.2. Evaluación de la capacidad productiva:** La capacidad productiva no solo está mediada por el saber-hacer que poseen los individuos, o por la tecnología, instalaciones y/o equipos que emplean para la fabricación de productos, sino también por la manera en que estos elementos son utilizados de manera estratégica, para el logro de los objetivos empresariales. Es por ello que en el presente aparte, además de evaluar dichos aspectos, se analiza la gestión de operaciones, las políticas de normalización, así como los procesos de certificación y elementos relacionados con la propiedad industrial, presentes en las MYPES industriales de Nariño.

**Gráfica 6. Cantidad y tipo de productos elaborados**



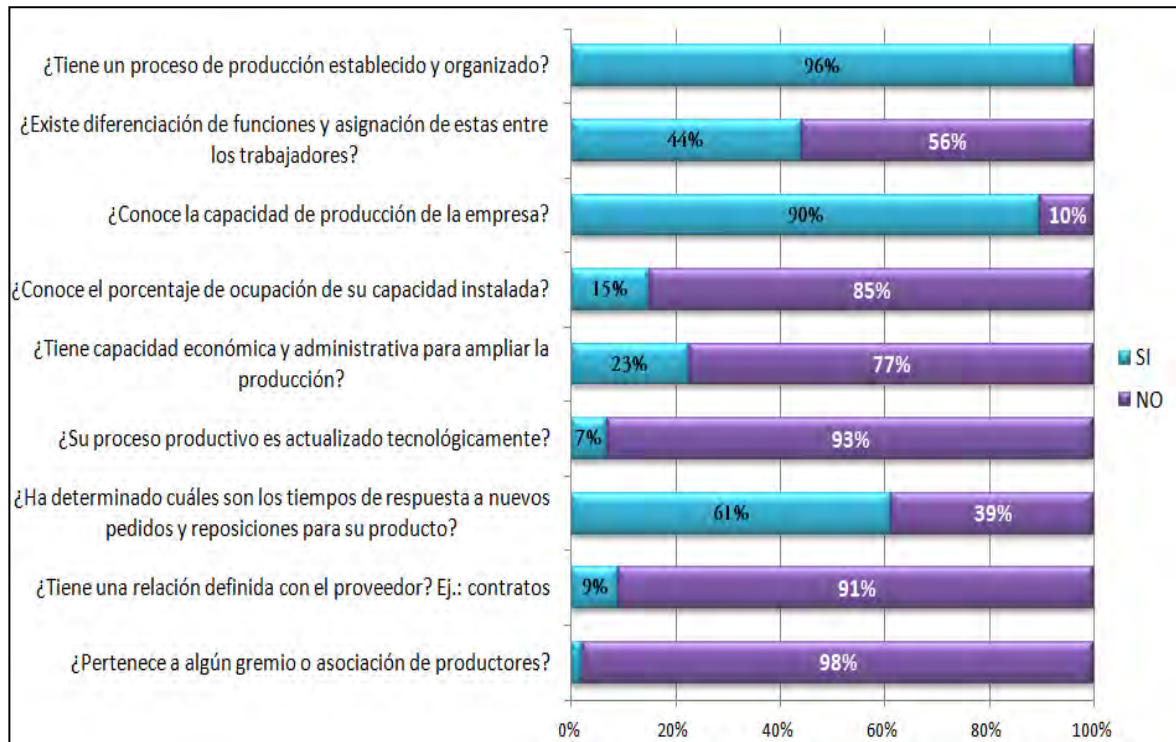
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

De acuerdo con la gráfica 6, el 89% de las MYPES encuestadas produce únicamente hasta tres productos diferentes. Desagregando este porcentaje, vemos que un 22% de las mismas depende de la producción y venta de un solo bien, el 39% de dos y el 28% de tres. Tan solo el 11% de las empresas elabora más de tres productos y posee una estrategia de diversificación establecida.

Lo anterior muestra que las MYPES industriales de Nariño no poseen una estrategia de diversificación de productos, que le brinde una mayor estabilidad comercial y le permita contrarrestar situaciones de mercado adversas, como por ejemplo: escasez de materia prima, incremento en los costos de producción, mayor competencia, estacionalidad de la demanda, entre otros. La principal causa de esta situación se debe a la baja capacidad económica de las empresas, su falta de experiencia en el mercado, la falta de conocimiento y su débil sistema de producción, factores que fueron confirmados mediante la recolección de información, la realización de entrevistas no estructuradas y la observación.

En cuanto a la distribución por tipo de producto elaborado, se tiene que la totalidad de las MYPES industriales encuestadas produce bienes terminados, o sea, con un mayor valor agregado que si se producen bienes semi-elaborados o materias primas. No obstante, este último tipo de productos también se elaboran, aunque en menor medida y como una forma marginal para complementar ingresos, o para aprovechar residuos del proceso productivo principal.

**Gráfica 7. Gestión de operaciones**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

El estudio de la gestión de operaciones muestra interesantes resultados sobre el entorno productivo de las MYPEs industriales de Nariño. Como se puede observar en la gráfica 7, estas empresas tienen, pocas excepciones, implementado un proceso productivo organizado, por etapas y tiempos; únicamente el 4% afirmó no tener correctamente establecido su proceso de producción. En contraste con lo anterior, el 56% de las MYPEs encuestadas no realiza una clara diferenciación y asignación de funciones entre los empleados; es decir, en este grupo de empresas los trabajadores realizan varias actividades distintas al interior de las mismas; dicha polivalencia de los empleados no es coyuntural, ya que siempre ha sido una necesidad para aprovechar los escasos recursos; sin embargo, perjudica notablemente la especialización de funciones y por ende la productividad de tales micro y pequeñas empresas.

Siguiendo con el análisis se encuentra que pese a que el 90% de estas empresas conoce su capacidad de producción, tan solo el 15% sabe cuál es el porcentaje de ocupación de su capacidad instalada; esto perjudica la toma de decisiones y el óptimo aprovechamiento de la maquinaria y el equipo que poseen. De otra parte, solo el 23% de las MYPEs afirma tener la capacidad económica y administrativa para ampliar su producción. Este bajo porcentaje se relaciona con problemas internos y amenazas del entorno, que serán abordados más adelante.

La mayor dificultad que enfrentan las MYPEs industriales nariñenses, en materia productiva, es que no se mantienen actualizadas con relación a los avances tecnológicos del sector industrial. Como lo corrobora la gráfica 7, el 93% de las MYPEs afirma no tener un proceso productivo actualizado tecnológicamente. Además, estas empresas no planifican la compra o adquisición de maquinaria, o equipo moderno. Actualmente la maquinaria que poseen es de tecnología media y adecuada con respecto a su estado actual; su mantenimiento es mayormente correctivo y solo en una baja proporción preventivo.

Por otro lado, el 61% de las empresas encuestadas afirma tener un óptimo conocimiento sobre los tiempos de respuesta a nuevos pedidos y reposiciones para sus productos; esto indica que dichas MYPEs se encuentran preparadas ante cambios en la demanda, a diferencia del 39% restante, que aún no ha determinado estos tiempos.

Gran parte de las MYPEs encuestadas (91%), no dispone de algún tipo de convenio formal con sus proveedores, lo que las coloca en condición de incertidumbre e inestabilidad en cuanto a su aprovisionamiento y al costo de su materia prima e insumos. Por su parte, el 9% de estas empresas tiene contratos temporales de aprovisionamiento, soportados principalmente mediante cheques post fechados; esto como una estrategia para mantener estabilidad en los precios y un flujo constante de materia prima e insumos.

Al igual que en investigaciones previas (Puyana, 2011; Zevallos, 2006; Cardona et al., 2006), se corrobora la poca disposición de la MYPE industrial para la asociatividad o el trabajo en conjunto con sus similares; entre las principales causas se encontró la desconfianza entre empresarios, la competencia en el segmento empresarial, la falta de liderazgo y el desconocimiento de las ventajas de este proceso.

**Tabla 3. Inversión actual en bienes de capital de las MYPEs industriales**

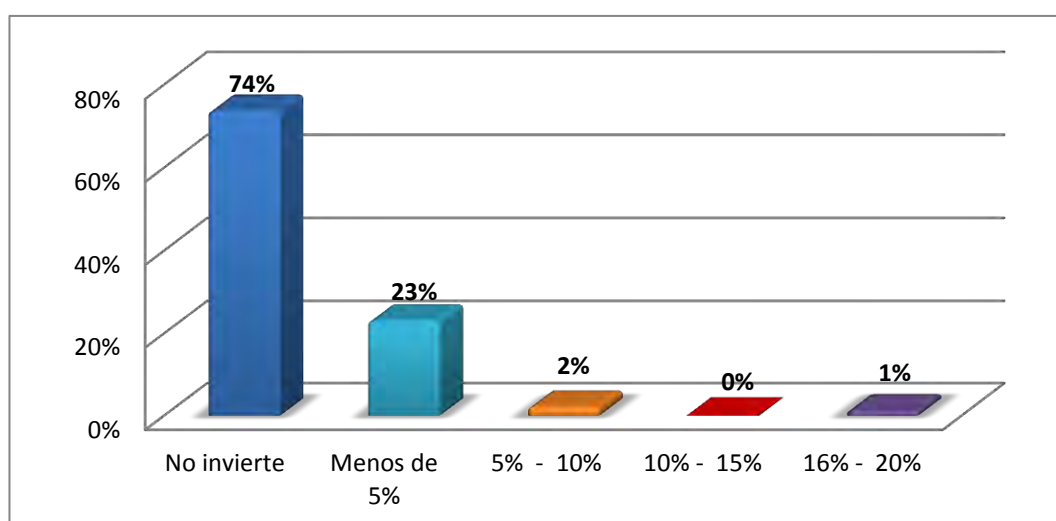
VALORES	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Menor a \$5'000.000:	54	29,0
\$5'000.000 - \$10 Millones	36	19.4
\$10'000.001 - \$50 Millones	79	42.5
\$50.000.001 - \$100 Millones	11	5.9
\$100'000.001 - \$200 Millones	0.0	0.0
\$200'000.001 - \$300 Millones	0.0	0.0

\$300'000.001 - \$400 Millones	2	1.1
\$400'000.001 - \$500 Millones	0	0.0
\$500'000.001- \$1.000 Millones	2	1.1
Superior a \$1.000'000.000	2	1.1
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

La inversión actual en bienes de capital (maquinaria, equipo y herramientas), muestra la capacidad para generar valor agregado por parte de las MYPEs industriales de Nariño, la cual se encuentra limitada por la posibilidad de producir más o crear algo nuevo con la infraestructura que se posee. De acuerdo con la tabla 2, existen falencias y un fuerte contraste entre las pequeñas y las micro empresas, lo cual se evidencia en que el 29% de las mismas realiza una inversión inferior a \$5'000.000, mientras que solo el 1.1% invierte más de mil millones; similar porcentaje presentan las empresas ubicadas en el rango entre quinientos y mil millones de inversión. El mayor porcentaje se presenta en el intervalo de 10 a 50 millones de pesos, con un 42.5% de participación. Finalmente, en promedio, las empresas encuestadas realizan una inversión aproximada de \$40'500.000, lo cual indica que los datos están sesgados a la izquierda; es decir, por debajo de la media, lo cual demuestra que este segmento empresarial posee considerables desventajas en cuanto a bienes de capital, que le permita incrementar su valor agregado, alcanzar economías de escala, así como ventajas competitivas para incursionar en los mercados externos.

**Gráfica 8. Inversión en investigación y desarrollo**

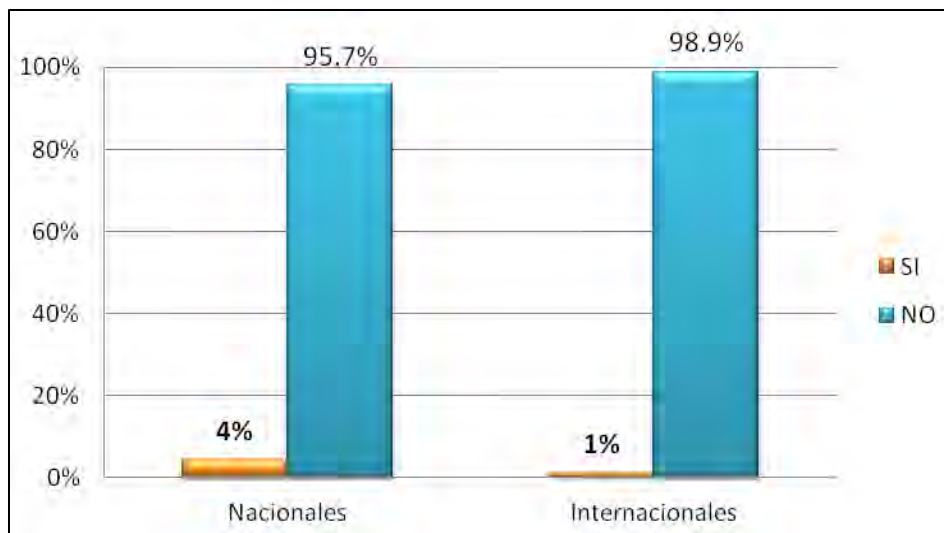


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como se puede observar en la gráfica 8, la escasa inversión destinada a investigación y desarrollo por parte de las MYPEs industriales del departamento es alarmante, pues el 74% de las mismas no invierten parte de sus utilidades por este concepto y las pocas que lo hacen dedican un bajísimo porcentaje de las mismas a tal fin, como ocurre en el caso del 23% de las empresas que solo destinan el 5% de sus ganancias, lo que sumado al bajo monto de las utilidades registradas por la mayoría de las MYPEs encuestadas, indica el rezago y la alta vulnerabilidad ante la competencia de la mediana y la gran empresa industrial, así como del sector importador.

Teniendo en cuenta los hallazgos en investigaciones previas (Irene Barquero 2003. Rodríguez, 2003; Silva, 2003; Sánchez, 2005; Zevallos, 2006; Puyana, 2011), se puede corroborar que históricamente la inversión destinada a la innovación y el desarrollo de productos, ha sido una debilidad que los micro y pequeños empresarios no han podido superar, debido principalmente a la falta de recursos y de conocimiento, así como a la poca planificación, lo que solo les permite concentrarse en períodos cortos de tiempo.

**Gráfica 9. Certificados de calidad obtenidos**

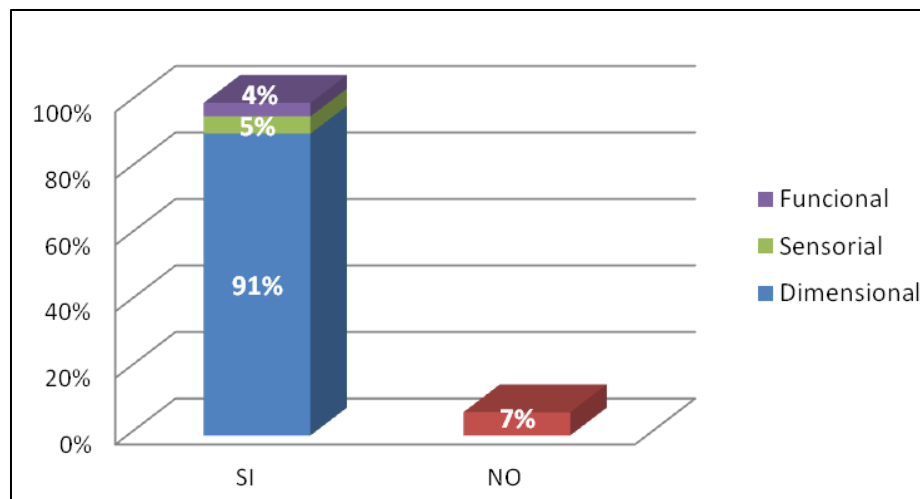


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

De acuerdo con la gráfica 9, existe una evidente carencia de certificados de calidad, tanto a nivel nacional como internacional. Tan solo el 4%, correspondiente a ocho empresas de la muestra, posee este tipo de garantía a nivel nacional, al tiempo que el 1%, correspondiente a 2 empresas, posee el certificado a nivel internacional.

Esta situación representa una barrera importante para crear y desarrollar la capacidad exportadora de las MYPEs industriales, pues tales certificados de calidad ayudan a generar confianza entre los compradores internacionales, son la carta de presentación de estas empresas a escala global. Entre las causas más importantes de este hecho están la carente o incipiente planificación, la poca exigencia de estos requisitos en los mercados que atienden, el desconocimiento de los requisitos, tanto a nivel nacional como internacional, para acceder a dichas certificaciones, entre otras.

**Gráfica 10. Control de calidad realizado**



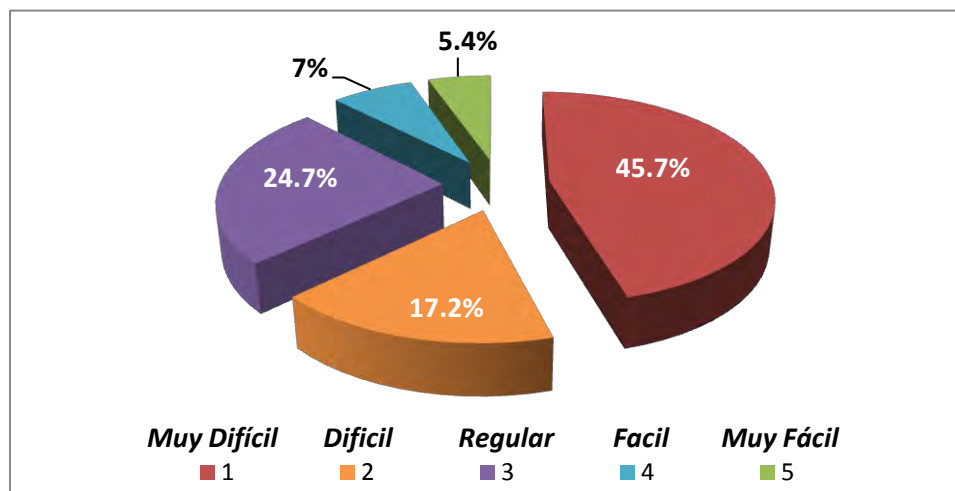
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

En cuanto al control de calidad, según la gráfica 10 el 93% las MYPEs industriales realiza este proceso. Dentro de este grupo, el tipo de control más utilizado es el dimensional (91% de frecuencia), mientras que los controles funcional y sensorial, con el 4% y 5% de participación, respectivamente, son utilizados de manera marginal. Cabe aclarar que estos dos últimos métodos de control de calidad se aplican, en mayor medida, a la industria de alimentos. De otra parte, los estándares para el control de calidad no son los más adecuados, ya que no disponen de un sistema formal para éste procedimiento. El control lo realizan en el proceso y, en menor escala, en los productos. El conocimiento técnico sobre el control de calidad es insuficiente en la mayoría de las MYPEs y en muchos casos inadecuado a los requerimientos de la producción que realizan.

En contraste con lo anterior, el 7% de las MYPEs industriales no realizan o tienen establecido un proceso de control de calidad. A pesar de ello ofrecen servicio de garantía a sus clientes, lo que a su vez ha llevado a la continua reposición de sus productos, con pérdidas en sus ganancias. Sin embargo, la gran mayoría de las MYPEs encuestadas no contabiliza los costos de la mala calidad.

**10.1.3. Evaluación de la capacidad financiera:** La gestión financiera es un componente fundamental para asegurar la viabilidad de la organización y para garantizar el buen desarrollo de su capacidad exportadora. Los buenos resultados financieros son un indicador y signo inequívoco de una adecuada gestión, y contribuyen a la incursión en nuevos mercados. Del área financiera depende, en gran medida, que la organización cuente con los elementos necesarios para ser, crecer y permanecer. En la presente sección se evalúa la capacidad financiera y su contribución al desarrollo de la capacidad exportadora de la empresa.

**Gráfica 11. Facilidad para acceder a créditos**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

La mayor parte de los micro y pequeños empresarios consideran que el acceso al crédito formal sigue siendo un problema significativo para el desarrollo de las MYPEs. Como lo muestra la gráfica 11, la mayoría de ellos (45.7%) encuentra muy difícil el acceso a los servicios financieros, seguidos de quienes lo consideran difícil (24.7%). Solo el 5.4% de los encuestados considera que el acceso al crédito es muy fácil. Cabe señalar que en este último grupo se encuentran aquellas empresas que poseen un mayor tamaño y trayectoria en el mercado.

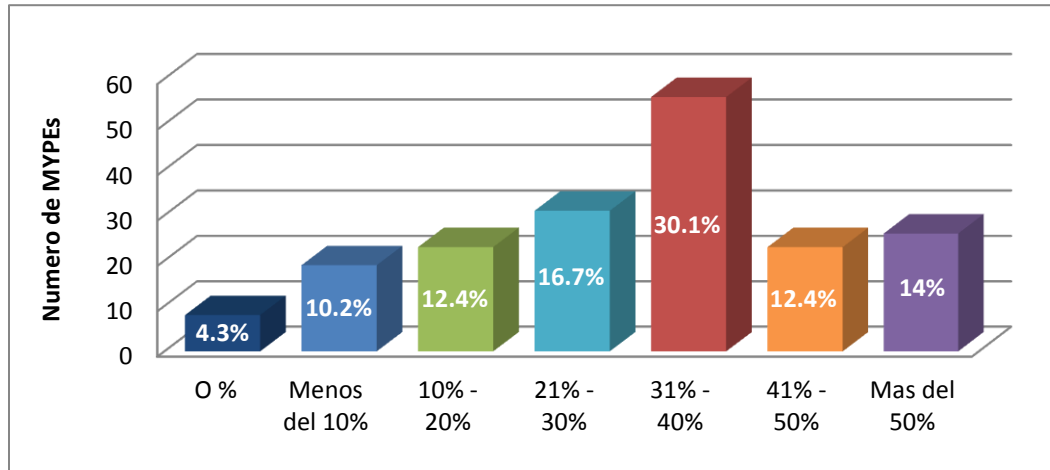
Los problemas más importantes, señalados por los empresarios, para acceder a los créditos fueron las elevadas garantías (entre el 100% y el 150% del monto del crédito solicitado), las tasas de interés y los requisitos excesivos (estados financieros auditados, avalúo de propiedades, estudios de factibilidad, entre otros). Debido a lo anterior, un importante grupo de los microempresarios se muestran reacios a solicitar cualquier tipo de crédito, o apoyo financiero.

Es generalizada, tanto en micro como en pequeñas empresas, la queja por los inconvenientes para acceder a los créditos, pues en casi todos los casos es difícil



cumplir con los requerimientos de las entidades financieras, tales como poseer bienes inmuebles, o contar con el respaldo de codeudores.

**Gráfica 12. Porcentaje del capital de trabajo proveniente de préstamos**



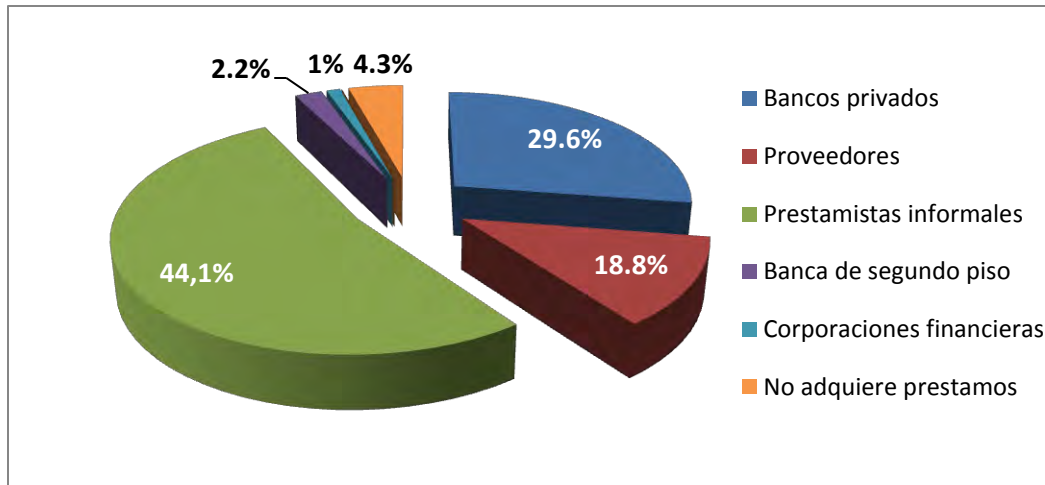
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

La información de la gráfica 12 muestra una importante dependencia de los recursos externos para el funcionamiento de las MYPEs industriales en Nariño. El 71.6% de las empresas requiere financiación de su capital de trabajo entre el 10% y el 50%. Entre tanto, el 14% de las empresas funciona con más de la mitad de su capital de trabajo financiado. Un 10.2% utiliza menos del 10% de financiación sobre este capital y tan solo el 4.3% no utiliza préstamos para apalancar su capital de trabajo. Si se tiene en cuenta esta dependencia del financiamiento externo y las dificultades para acceder al crédito formal, la situación de las MYPEs no es la mejor.

Estos resultados muestran que gran parte de las MYPEs industriales no ve amenazada la propiedad de la empresa por efectos de la deuda. Así mismo, es posible observar que estas organizaciones requieren un elevado capital de trabajo en relación con sus ventas, incluso mayor al utilizado por otros sectores de la economía como el comercial o de servicios. Es por ello que casi la totalidad de las MYPEs en algún momento han requerido financiamiento para desarrollar su actividad industrial.

Acorde con la dificultad para acceder al crédito, y de acuerdo con la información de la gráfica 13, se encuentra la elevada dependencia de las fuentes informales de financiación (44.1%). Le siguen en importancia los bancos privados (29.6%) y los proveedores (18.8%).

**Gráfica 13. Fuentes de financiación**



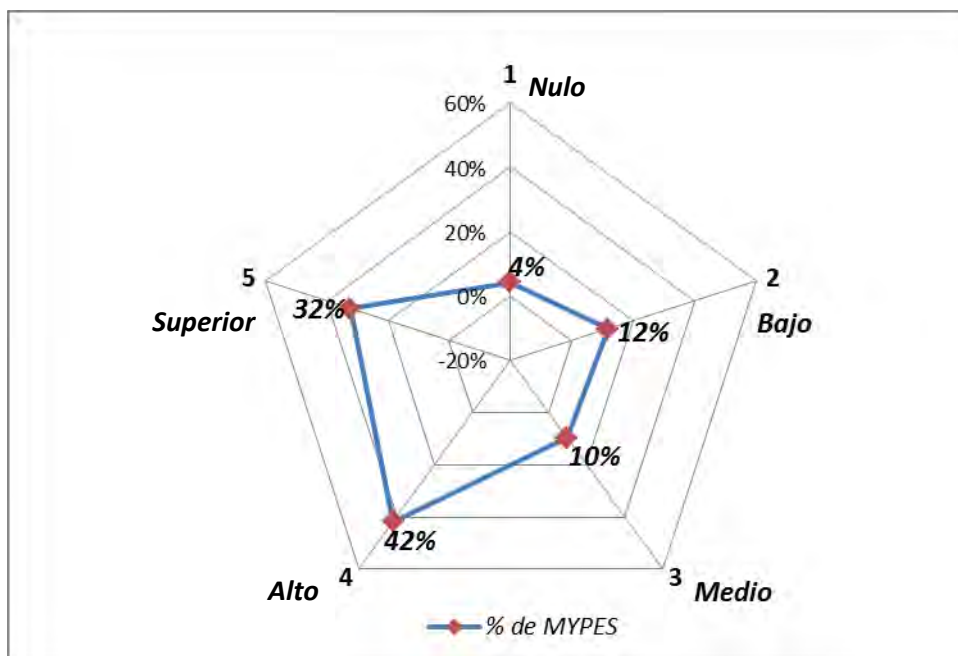
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Las MYPEs industriales disponen de una oferta considerable y variada para acceder a apoyo financiero, la cual ha sido incrementada por el gobierno mediante la Ley 590 de 2000, donde se involucra en esta actividad a entidades relacionadas como el Sena, Bancoldex, Proexport, Colciencias y el Fondo Nacional de Garantías. También se cuenta con Fomipyme y el fondo Emprender, y con la banca de las oportunidades creada mediante documento Conpes 3424 de 2006. No obstante, a pesar del establecimiento y promoción de este tipo de entidades, se encuentra que la banca de segundo piso solo es utilizada por el 2% de las MYPEs encuestadas. Por su parte, las corporaciones financieras, o compañías de financiamiento comercial, poseen la contribución más baja al financiamiento de las MYPEs industriales (1%).

Tan solo el 4.3% de las empresas no recurre a los préstamos; este hecho se presenta en organizaciones donde la escala de producción, así como su inversión inicial, es baja; sus productos tienen un importante valor agregado y alcanzan precios más altos, lo que supone mayores rendimientos y la poca necesidad de créditos.

Las MYPEs hacen uso de fuentes de financiación fundamentalmente locales; los plazos varían, dependiendo del origen y el destino de los recursos. Por ejemplo, la financiación para inversiones en activos productivos la consiguen con entidades financieras, a través de las diferentes alternativas que ofrecen en sus respectivos portafolios de servicios, a mediano y largo plazo (entre 3 y 5 años). Mientras que la financiación a través de sus proveedores se realiza a plazos entre 60 y 120 días.

**Gráfica 14. Efecto de la tasa de interés pagada en la rentabilidad**

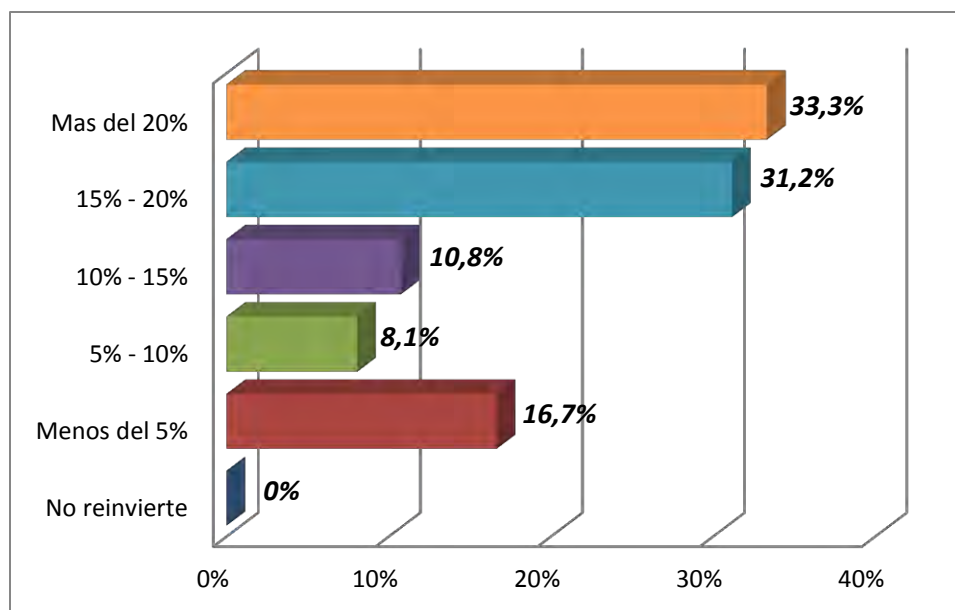


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como lo muestra la gráfica 14, el 42% de las empresas señala que las tasas de interés pagadas tienen un alto impacto en la rentabilidad de su empresa, mientras que el 32% considera que el impacto negativo sobre su rendimiento es aún mayor o superior. De los anteriores datos se puede inferir que las tasas de interés pagadas por las MYPES industriales son significativas, y/o que el rendimiento obtenido, aunque es suficiente para responder a las obligaciones adquiridas dificulta y, en algunos casos, no permite alcanzar una acumulación sostenida de capital para estas empresas.

Para el 12% y el 10% de las MYPES industriales, las tasas de interés les generan un efecto bajo y medio, respectivamente, sobre su rentabilidad. Gran parte de las empresas de este grupo se caracterizan por tener una importante historia crediticia, garantías y trayectoria en el mercado, lo cual les permite acceder a créditos en condiciones más favorables. Además, poseen una gestión financiera responsable, que contribuye a la toma de decisiones acertadas en el momento de adquirir los créditos. Sobre este último punto es importante señalar que la mayoría de las MYPES industriales privilegian las prácticas financieras que garantizan la liquidez, descuidando la rentabilidad, hecho que afecta negativamente el desempeño y estabilidad de las mismas.

**Gráfica 15. Porcentaje de utilidades reinvertidas**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

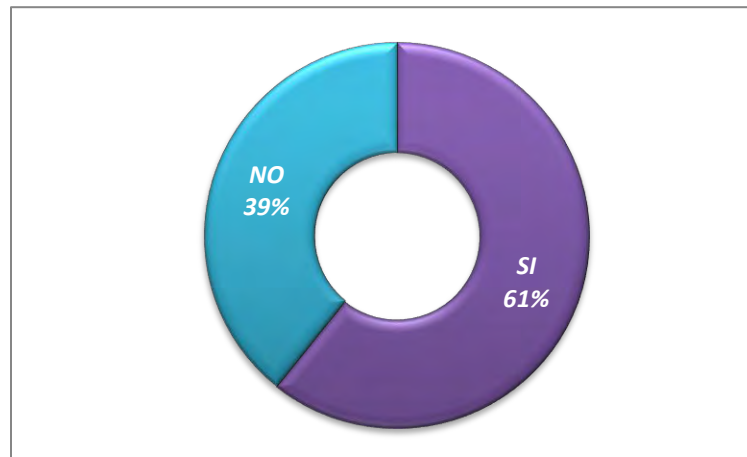
Gran parte de las MYPEs industriales presenta un adecuado manejo de las políticas de reinversión de sus utilidades. De acuerdo con la gráfica 15, el 33.3% de las MYPEs reinvierte más del 20% de sus utilidades, al tiempo que el 31.2% lo hace en un porcentaje comprendido entre el 15% y el 20%. La reinversión se facilita en muchos casos, debido a que la propiedad y administración de estas empresas se concentra en una sola persona, lo cual evita discusiones sobre la toma de decisiones en esta materia.

De otra parte, el 18.9% de las empresas reinvierte entre el 5% y el 15% de sus utilidades. Se pudo constatar que gran parte de estas empresas atraviesan un periodo de inestabilidad, lo que les dificulta mantener una posición más sólida y un capital suficiente para lograr niveles más altos de utilidades y de reinversión. Finalmente, el 16.7% de las empresas reporta la más baja reinversión de sus utilidades (menos del 5%); este hecho se presenta con frecuencia en microempresas de visión cortoplacista, que realizan su actividad de manera marginal, como un complemento a sus ingresos principales.

En promedio, las MYPEs industriales de Nariño reinvierten el 17.9% de sus ganancias netas; el uso de estos recursos varía en función de las necesidades inmediatas. Pocas empresas poseen una planeación precisa sobre este capital. La planeación financiera táctica y estratégica es prácticamente una actividad inexistente y, en el mejor de los casos, marginal dentro de las prácticas administrativas. Las herramientas financieras modernas de diagnóstico financiero,

flujo de fondos, flujo de efectivo, presupuestos y proyecciones financieras son poco utilizadas.

**Gráfica 16. Elaboración de informes financieros**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

La normatividad colombiana exige, como requisito para el ejercicio de la actividad económica, la tenencia de libros contables y la elaboración de estados financieros, como base de la tributación; por ello se da por sentado que esto se aplica en todas las empresas legalmente formalizadas. Mediante el decreto 1878 de mayo 29 de 2008 se redujo la cantidad de estados financieros y de libros oficiales que tendrían que seguir elaborando y/o diligenciar las microempresas y los entes no comerciales, quedando establecidos únicamente el balance, el estado de resultados y el libro de registro auxiliar de transacciones.

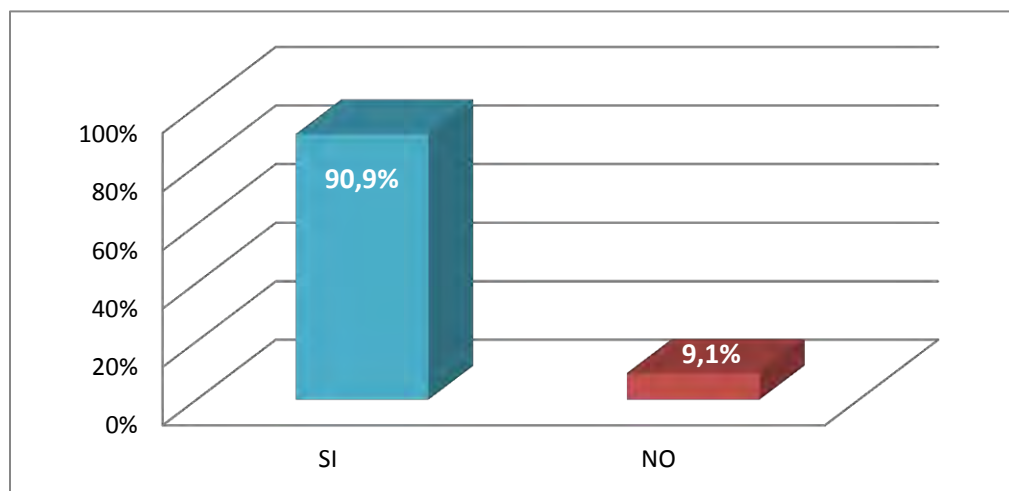
Cómo se observa en la gráfica 16, el 61% de las empresas elabora informes financieros, con base en la contabilidad que llevan; así mismo, se encontró que a pesar que algunas MYPEs no están formalmente registradas, llevan una contabilidad organizada. En su gran mayoría estas empresas elaboran los estados financieros básicos (balance general y pérdidas y ganancias). Muy pocas elaboran el flujo de caja y el estado de cambio de la posición financiera (flujo de fondos). Utilizan en menor grado los indicadores financieros para el análisis e interpretación de la información contable. La información generada por los estados financieros la utilizan, primordialmente, con fines fiscales y, en otras oportunidades, para evaluar aspectos de índole administrativo; sin embargo, tal información no tiene un peso preponderante en la toma de decisiones.

La responsabilidad de la contabilidad, en el 25% de los casos, recae en un contador externo. Sin excepción, calculan los costos por orden de producción y la base es casi siempre histórica, utilizando, la mayoría de las veces, el método directo o variable. Algunas calculan el punto de equilibrio únicamente por

capacidad instalada. Aproximadamente el 95% no cuenta con un sistema o plan presupuestal integrado. Por otra parte, el 39% de las empresas no elabora informes financieros; en estas MYPEs la contabilidad es rudimentaria e inexacta, debido a la carencia de información y capacitación adecuada para la realización de este proceso.

Estos resultados sugieren que el uso de indicadores financieros es una parte importante de la gestión financiera de las MYPEs industriales, y que la mayoría de las organizaciones ha cumplido sus metas en éste campo.

**Gráfica 17. Disposición para realizar nuevas inversiones**



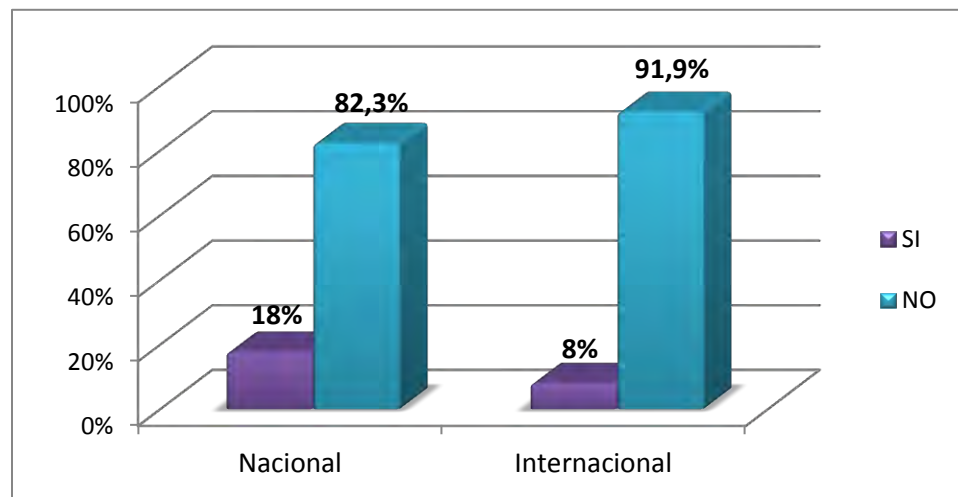
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Se considera como una muestra de perspectiva emprendedora la respuesta afirmativa a la disposición para realizar nuevas inversiones en la empresa. En este sentido, el 91% tiene una actitud emprendedora, mientras que el 9%, no (Ver gráfica 17). En cuanto al destino de la nueva inversión, la totalidad de las MYPEs industriales lo haría en activos fijos, siendo la maquinaria y la tecnología los más preferidos. Por su parte, las empresas que no invertirían argumentan situaciones adversas del mercado, dificultad para acceder a los créditos y posible cierre de la empresa en el corto plazo.

Conocidos los elementos de gestión financiera que adoptan las MYPEs industriales, se puede concluir que su desempeño en este campo es medio. El principal obstáculo para su optimización es el difícil acceso al crédito y el desconocimiento y carencia de iniciativa en la consecución de fuentes alternas de recursos. En el mismo sentido, la falta de tecnicidad y metodología adecuada en la elaboración de la contabilidad de las MYPEs, deja en entre dicho la confiabilidad de la información, lo que afecta notablemente la toma de decisiones acertadas.

**10.1.4. Evaluación de la capacidad comercial y de exportación:** La apertura del mercado, la búsqueda de la satisfacción del cliente y el fortalecimiento de la relación con este, conforman algunos de los elementos de los que se ocupa la gestión comercial y de exportación. A continuación se identifican las acciones que emplean las MYPEs industriales de Nariño en estos campos, de los cuales depende no solo la supervivencia, sino también la viabilidad y el éxito exportador de las empresas.

**Gráfica 18. Investigaciones de mercado realizadas**



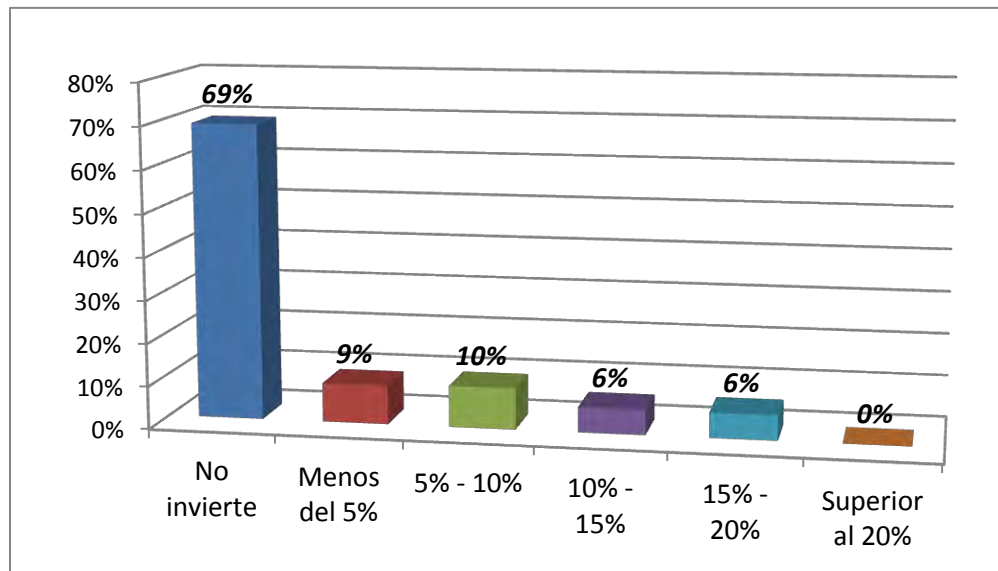
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Uno de los factores más preocupantes sobre la capacidad exportadora de las MYPEs industriales es su poco conocimiento e investigación del mercado actual y potencial, tanto a nivel nacional como, en mayor medida, internacional. De acuerdo con la gráfica 18, tan solo el 18% de estas empresas investiga el mercado interno, y únicamente el 8%, el mercado internacional. A pesar de todas las facilidades que proporcionan las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's), así como las organizaciones de apoyo a la MYPEs, estas empresas continúan trabajando sin un conocimiento veraz y concreto de los gustos, preferencias, hábitos de compra y demás características de su mercado objetivo, lo cual disminuye las oportunidades de su crecimiento y desarrollo. La investigación del mercado, en las empresas que lo hicieron, fue llevada a cabo por personal interno, apoyado, en algunos casos, por entidades como la Cámara de Comercio y el SENA. En un bajo porcentaje esta función fue delegada a una empresa especializada.

El no llevar a cabo investigaciones de mercado a nivel nacional (82,3%) e internacional (91,9%), por parte de las MYPEs industriales, fue relacionado,

principalmente, con la carencia de conocimiento y recursos para contratar con empresas externas tal función. En opinión de gran parte de las MYPEs encuestadas, esta información puede ser remplazada con la experiencia y la habilidad para adaptarse a los cambios en la demanda, demostrando una actitud pasiva ante las diferentes situaciones del mercado.

**Gráfica 19. Inversión en investigación y/o apertura de nuevos mercados**



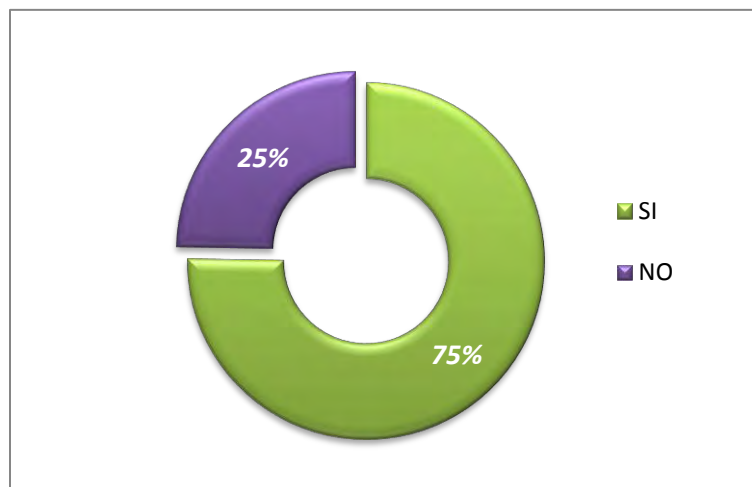
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como lo muestra la gráfica 19, al menos el 31% de las MYPEs industriales nariñenses destinó entre el 15% y el 20% de sus utilidades a la investigación y apertura de nuevos mercados. Si se tiene en cuenta que, según información de la gráfica 18, tan solo el 18% hace investigación de mercados, se puede establecer que, aproximadamente, el 13% estas empresas incursionan en nuevos mercados sin la debida investigación y conocimiento de los mismos.

Siguiendo con la gráfica 19, vemos que el 69% de las MYPEs industriales no invierte en investigación y apertura de nuevos mercados. Esta práctica ha sido eliminada en muchos casos por su costo que, dependiendo de la situación financiera de la empresa, puede resultar bastante oneroso. En este sentido, esta actividad resulta inalcanzable para gran parte de las micro y pequeñas empresas industriales. Es importante destacar que ninguna de las empresas destina más del 20% a este rubro, a pesar de su tamaño, capacidad financiera y trayectoria.



**Gráfica 20. Potencial de crecimiento de clientes actuales**

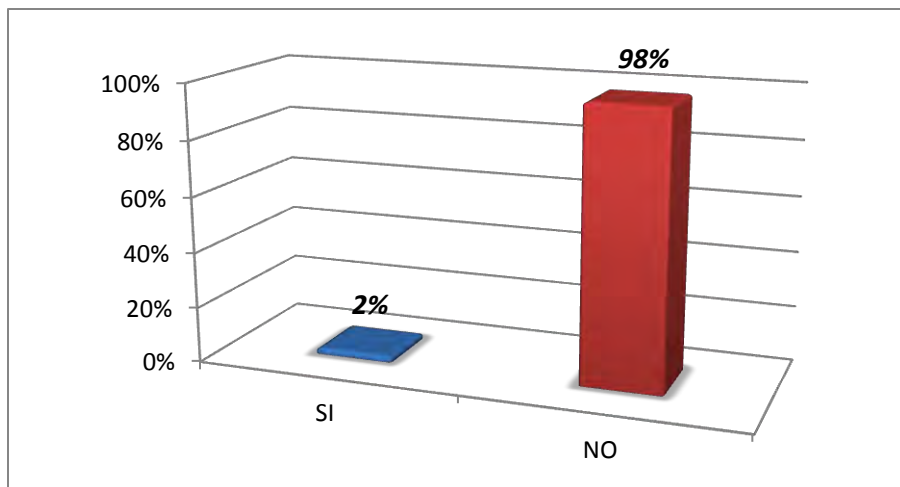


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

De acuerdo a la percepción del 75% de las MYPEs industriales encuestadas (Ver gráfica 20), los clientes que atienden actualmente son suficientes para su crecimiento en el corto plazo, lo que puede considerarse como una de las razones por la cual estas empresas no invierten en investigación, o incursionan en nuevos mercados. Igualmente, esto indica que la competencia actual no es demasiado intensa, y que han alcanzado estabilidad en sus ventas y equilibrio entre sus ingresos y gastos. No obstante, cerca del 91% de estas empresas pretende ampliar su oferta mediante nuevos productos y llegar así a nuevos segmentos. Además, se encontró que la mayoría no tiene diversificado el riesgo con respecto a la cartera, por hallarse concentrada en pocos clientes y productos. De otro lado, el 25% de las MYPEs industriales considera que el número de clientes que atiende actualmente no es suficiente para alcanzar un crecimiento sostenido de la empresa, lo cual las ha motivado a diversificar su oferta y abarcar un mercado geográfico más amplio.

Gran parte de las MYPEs industriales encuestadas realiza algún tipo de actividad tendiente a garantizar una relación duradera con el cliente, para de esta manera consolidarse en un nicho que les garantice la subsistencia, y que sirva como punto de partida para su crecimiento y consolidación.

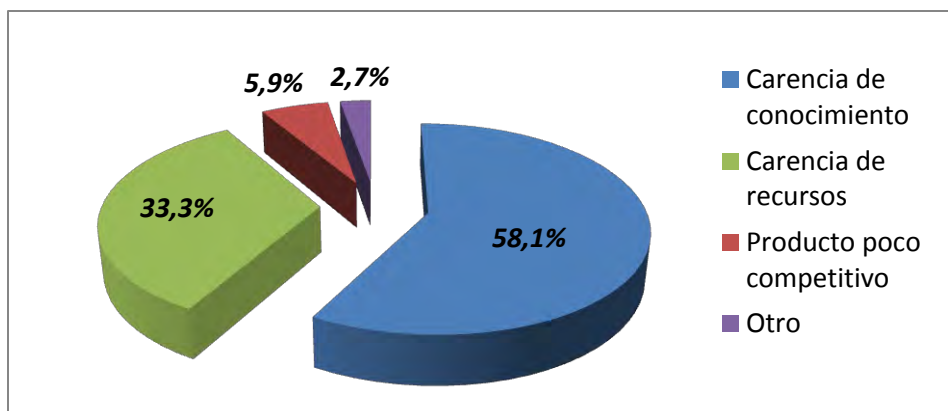
**Gráfica 21. Exportaciones realizadas**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Conforme a la gráfica 21, solo el 2% de las MYPEs industriales exporta. Es importante destacar que el grupo de MYPEs exportadoras se caracterizan por usar los servicios de promoción de exportaciones que ofrecen las distintas instituciones, diferenciar su oferta y adaptarla a las características de la demanda exterior, tener acceso a información del mercado, invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos, poseer maquinaria moderna, contar con algún tipo de certificación, y tener una trayectoria en el mercado superior a los 7 años. Los países a los que se dirigen las exportaciones de este grupo de empresas son, principalmente, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Caribe, los cuales son considerados mercados naturales para sus productos, por las características similares con el mercado interno.

**Gráfica 22. Limitantes a la exportación**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

De acuerdo con la gráfica 22, las principales limitaciones que encuentran las MYPEs industriales para exportar sus productos son la falta de conocimiento (58.1%) y la carencia de recursos (33.3%). Estos datos corroboran estudios anteriores (Sánchez, 2005; Barquero, 2003; López, 2010), los cuales, aunque fueron realizados sobre otros territorios, se pueden aplicar al caso nariñense, y muestran que estas limitantes continúan siendo un obstáculo estructural para la creación y desarrollo de la capacidad exportadora de estas empresas. Cabe destacar que esta problemática tiene su trasfondo en las características del entorno, como el difícil acceso al crédito y, a nivel interno, con la calidad y cantidad de recurso humano con que cuentan.

Para el 5.9% de las MYPEs industriales encuestadas, la principal dificultad para exportar es la poca competitividad de su producto, según los requerimientos del mercado internacional; este hecho se presenta con frecuencia en microempresas donde el proceso productivo es poco tecnificado y se orienta exclusivamente al mercado local, poco exigente en materia de calidad.

Un 2.7% de las empresas considera que las mayores dificultades para exportar son, entre otros, los requerimientos técnicos, normativos y certificados de calidad, exigidos especialmente para productos de la industria de alimentos.

**Tabla 4. Participación en eventos de promoción a las exportaciones**

Evento	Participación	Calificación/*				
		5	4	3	2	1
<b>Ferias empresariales</b>	<b>6.5%</b>	8%	67%	25%	0%	0%
<b>Ruedas de negocios</b>	<b>15.1%</b>	43%	39%	18%	0%	0%
<b>Exposiciones empresariales</b>	<b>39.2%</b>	38%	26%	32%	4%	0%
<b>Otro</b>	<b>3.2%</b>	17%	67%	17%	0%	0%
<b>Ninguno</b>	<b>36%</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>					

Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

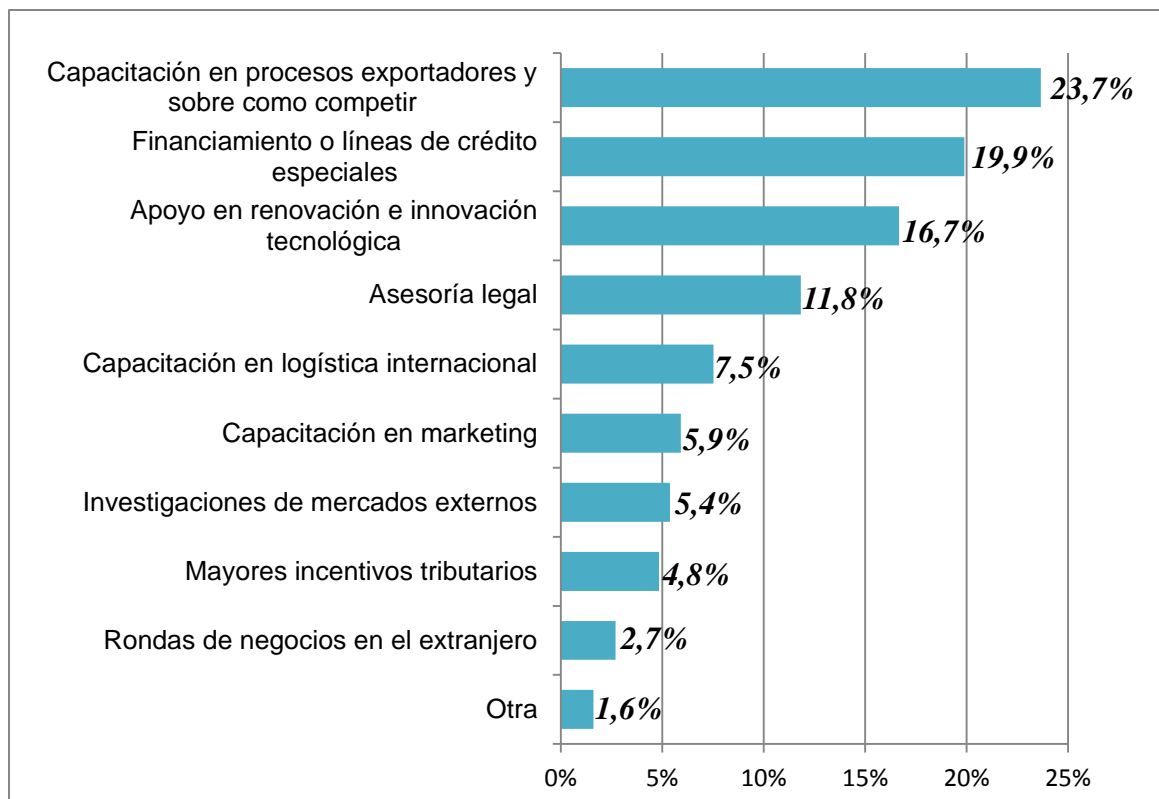
/\* 5 = excelente, 1 = malo

Los eventos para la promoción de las exportaciones se han convertido progresivamente en una herramienta importante para la interacción entre la oferta nacional y la demanda extranjera. Según la tabla 3, el evento en el cual participan más activamente las empresas son las exposiciones empresariales (39,2%), seguidas de las ruedas de negocios (15.1%). Pese a su menor participación, estas últimas son más efectivas, toda vez que fueron calificadas con la máxima puntuación (5) por el 43% de las MYPEs participantes en este evento.

Las exposiciones empresariales alcanzan un nivel de efectividad aceptable, ya que el 38% de sus participantes la califican como excelente. No obstante, esta puntuación es el reflejo del volumen de ventas logradas por las MYPEs en dicho evento a nivel local y no debido a las exportaciones, pues el 32% y el 4% de las empresas le dieron una calificación media y baja, respectivamente. Por otra parte, las ferias empresariales muestran la participación más baja; esto se debe a que no se realizan con la misma frecuencia que los anteriores y su participación implica invertir en material publicitario y gastos en personal, debido a lo cual algunas empresas han decidido no hacer parte de este tipo de eventos.

El 3.2% de las empresas ha participado en eventos diferentes a los citados anteriormente, entre los que se destacan las conferencias, los seminarios y los talleres prácticos, la mayoría de ellos realizados en otras ciudades. Por último, se resalta que el 36% de las MYPEs industriales no ha participado en algún evento de promoción a las exportaciones; las causas más recurrentes han sido la carencia de recursos, la poca disponibilidad de tiempo y de personal, la falta de iniciativa y emprendimiento, así como una predisposición negativa frente a estas actividades. Igualmente, se encontró que la informalidad no fue un obstáculo para que las empresas hagan parte de estos eventos, dado que, además de la Cámara de Comercio, existen otras organizaciones que realizaron este tipo de programas.

**Gráfica 23. Incentivos a las exportaciones requeridos**

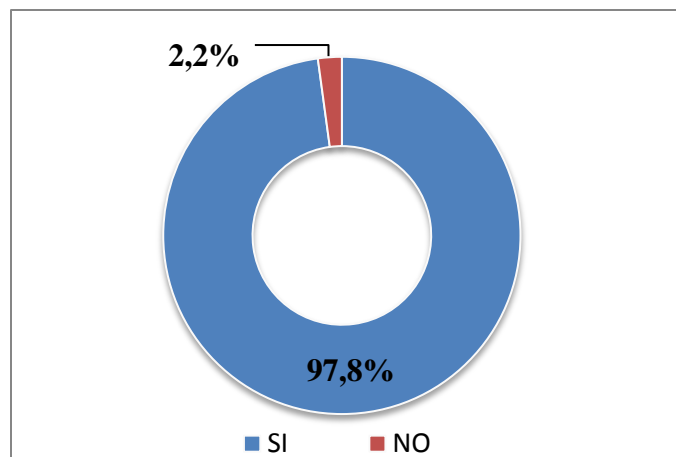


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como lo muestra la gráfica 23, el incentivo a la exportación con mayor demanda por las MYPEs industriales es la capacitación en procesos exportadores y sobre todo competir (23.7%), lo cual muestra las significativas falencias que existen en cuanto a capacitación y mercadeo al interior de las empresas. Esta opción fue seguida de cerca por el financiamiento o líneas de crédito especiales (19,9%), lo cual corrobora que la dificultad para acceder a créditos en el sistema formal es una limitante importante para el desarrollo de la capacidad exportadora. En el mismo sentido, el apoyo en renovación e innovación tecnológica es requerido por el 16.7% de las empresas, con el fin de mejorar su productividad y así superar el rezago que caracteriza su sistema de producción.

La asesoría legal es solicitada por el 11.8% de las empresas, que ven en la misma una garantía para el óptimo desarrollo de los procedimientos necesarios para exportar. Seguidamente se encuentra un grupo de incentivos, compuestos por la capacitación en logística internacional (7.5%), la capacitación en marketing (5.9%), la investigación de mercados externos (5.4%) y los mayores incentivos tributarios (4,8%). Estas opciones se presentan con mayor frecuencia en empresas de mayor trayectoria en el mercado y tamaño comparativo entre las encuestadas, y se enfocan en procesos más específicos, a diferencia de las anteriores variables. Finalmente, las rondas de negocios en el extranjero ocupó la última posición (2.7%), debido a la percepción de imposibilidad para realizar este proceso.

**Gráfica 24. Servicio postventa ofrecido**



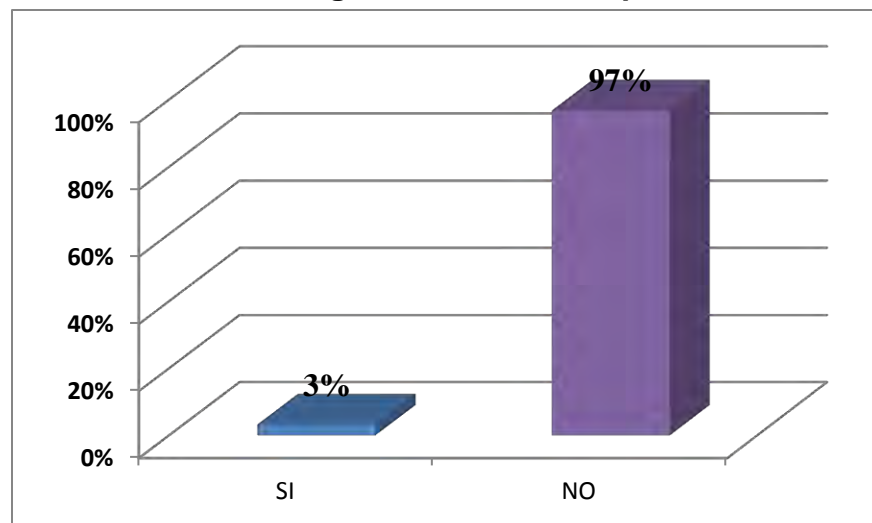
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Se observa como un factor bastante positivo que el 97.8% de las MYPEs encuestadas ofrezcan servicio postventa a sus clientes (Ver gráfica 24). Tal servicio comprende básicamente la garantía (en la mayoría de empresas), así como el mantenimiento y capacitación, o inducción (en aquellas empresas donde aplican tales actividades). En este sentido, las MYPEs afirmaron tener los métodos, herramientas y/o la tecnología necesaria que les permite administrar la

información de los clientes y responder así, de manera eficiente, a sus requerimientos en cuanto a servicio postventa. De otro lado, pese a que la mayoría de las empresas ha establecido algún tipo de servicio adicional, falta implementar un sistema de retroalimentación y comunicación constante con el cliente, que les permita a las MYPEs industriales brindar una mayor satisfacción a sus clientes, después que éstos adquieren sus productos.

En contraposición a lo anterior, el 2.2% de las empresas afirma no ofrecer alguna clase de servicio postventa, hecho atribuido a la incapacidad de las mismas para llevar un registro claro de su producción, y/o de los clientes atendidos (dependiendo del canal de comercialización utilizado); además, dichas organizaciones declaran no tener las condiciones económicas suficientes para asumir los costos generados por la garantía, mantenimiento, o algún otro servicio adicional posterior a la venta.

**Gráfica 25. Registro de marcas o patentes**



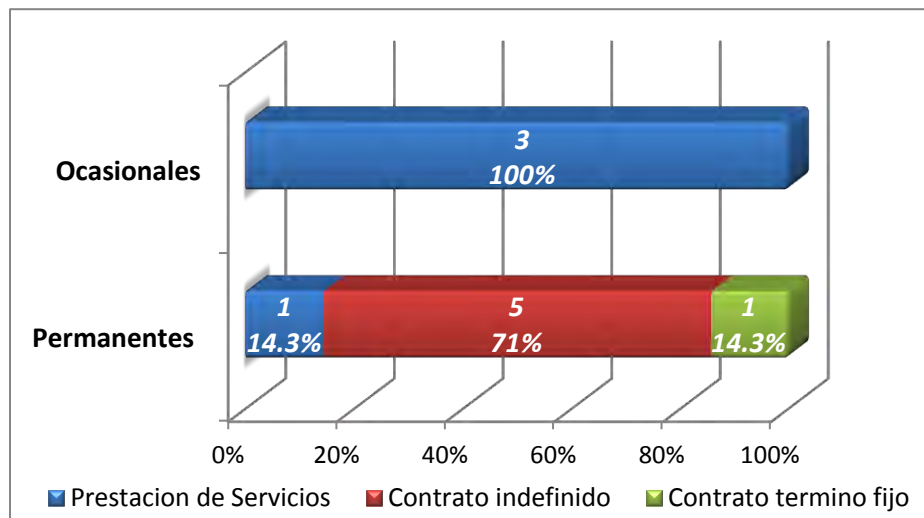
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Las MYPEs industriales de Nariño no realizan un esfuerzo consistente en cuanto al registro de marcas o patentes. De acuerdo con la gráfica 25, el 97% de estas empresas no posee un registro de marca legalmente certificado y tampoco está realizando el proceso de inscripción. No obstante, dichas empresas reconocen la importancia de llevar a cabo tal registro y los beneficios derivados de este; su carencia se debe principalmente a la falta de fondos y de infraestructura óptima. Las pequeñas empresas que poseen registro de marcas son aquellas con un amplio recorrido, las cuales han convertido su marca en un activo trascendental, el cual es utilizado como estrategia para lograr el posicionamiento de sus productos en el mercado local.

Los hallazgos encontrados en cuanto a la capacidad exportadora y comercial de las MYPEs industriales de Nariño, muestran que en promedio estas confluyen alrededor de las mismas carencias y necesidades, tienen grandes oportunidades en el mercado exterior, derivadas del potencial que ostenta su producción que, si bien en algunos casos tienen grandes falencias, en su mayoría poseen características de éxito para su aprovechamiento.

**10.1.5. Evaluación de los recursos humanos:** Teniendo en cuenta que el principal activo de una organización son sus individuos, pues son ellos los que utilizan sus habilidades y conocimientos para la generación de productos, contar con recursos humanos de calidad, así como su óptima gestión, es un elemento fundamental para el funcionamiento y progreso de la misma. En la presente sección se evalúa la relación de la empresa con sus empleados y su pertinencia para la creación y desarrollo de la capacidad exportadora en las MYPEs industriales.

**Gráfica 26. Promedio y tipo de empleos generados por cada MYPE**

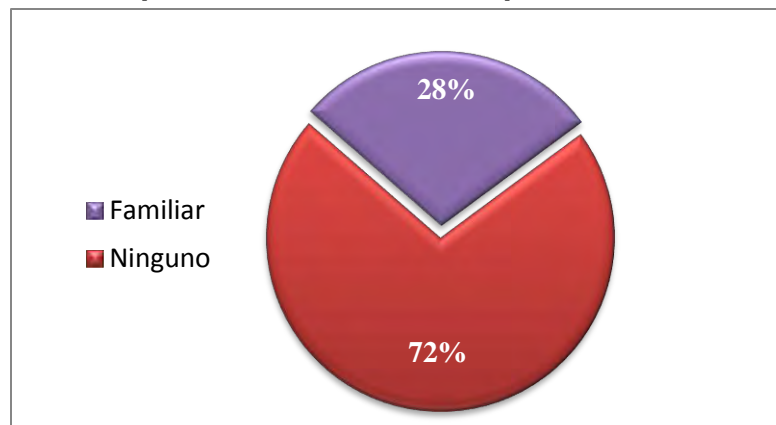


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como lo muestra la gráfica 26, en promedio las MYPEs industriales de Nariño emplean a 7 personas en forma permanente. El contrato indefinido es el tipo de contratación más utilizado (71% de frecuencia), seguido del contrato a término fijo y a destajo (14.3% cada uno). Igualmente, estas empresas ocupan, en promedio, a tres empleados de manera ocasional; en la totalidad de los casos su modalidad de contratación es por obra o prestación de servicios; sin embargo, la cantidad de empleados puede variar, dependiendo de la época del año, o de los cambios en la demanda.

Adicionalmente se encontró que el área de recursos humanos es manejada directamente por la gerencia o administración; no tienen sindicatos, porque no permiten su constitución. Carecen de programas formales para la selección y vinculación del recurso humano. No todas cumplen con los aspectos legales laborales y de seguridad social. Hay poca preocupación por los aspectos de la salud ocupacional y seguridad industrial, dado que no están sensibilizados acerca de que la productividad y la rentabilidad de la empresa están en función de la calidad de vida del trabajador.

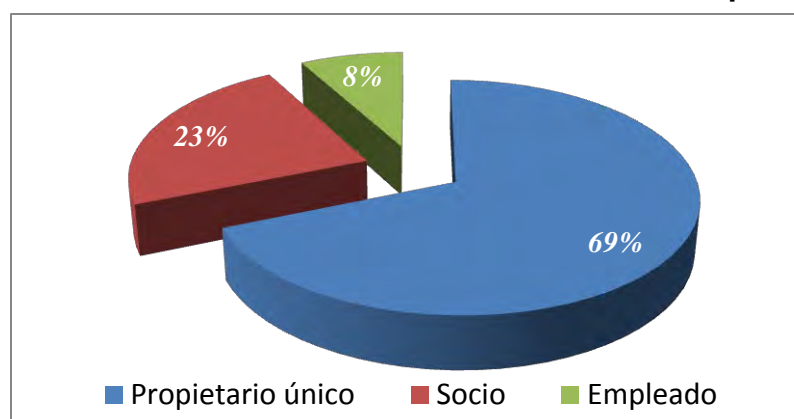
**Gráfica 27. Tipo de vínculo de los empleados con la empresa**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Según la gráfica 27, en el 28% de las MYPEs la totalidad de su personal tiene un vínculo familiar con los propietarios de estas, mientras que en el 72% restante los empleados no poseen esta relación con sus empleadores. No obstante, al interior de las microempresas, y por su carácter informal, el gerente busca establecer relaciones que se basen en la confianza, por lo que este tipo de negocios, en la mayoría de los casos, es de carácter familiar. De otro lado, la remuneración se realiza independientemente del vínculo del empleado con la empresa.

**Gráfica 28. Vinculo del administrador con la empresa**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

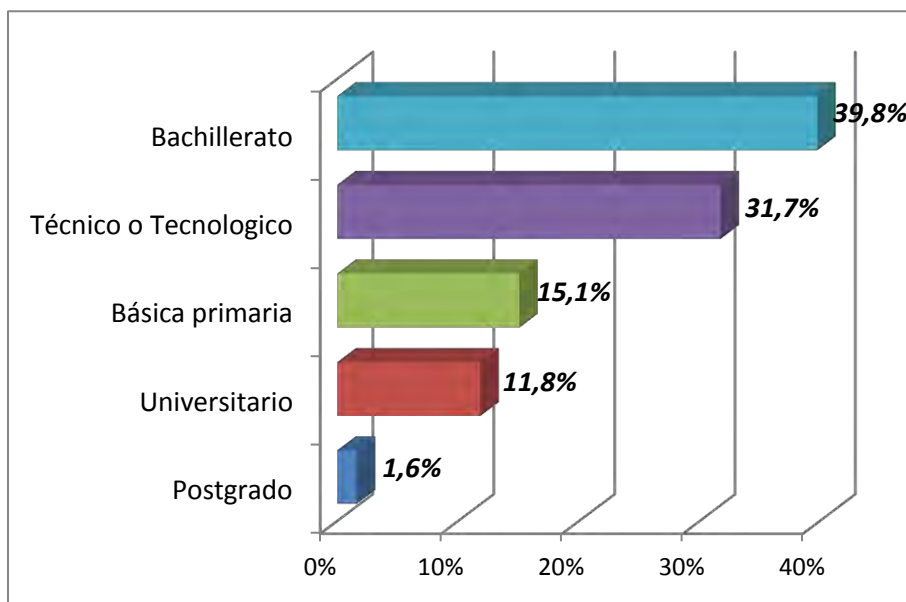


El 92% de las personas que gestionan las MYPEs industriales en Nariño son propietarias de la empresa, 69% en calidad de propietarios únicos y 23% como socios (Ver gráfica 28). Esta distribución se presenta en la mayoría de los casos, debido a la desconfianza y prevención para delegar la gestión de la empresa a terceros. Además, la mayoría de dichas organizaciones no tiene la capacidad financiera para contratar personal, acorde con las características del cargo.

Cuando la gestión y la propiedad de la MYPE están bajo la responsabilidad de una sola persona, se simplifica el trabajo al interior de la empresa y le brinda mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios de la demanda. No obstante, el direccionamiento estratégico puede verse afectado en los casos donde el tipo de gestión es autocrático o transaccional. Es importante señalar que, aunque el gerente y/o el dueño de la MYPE se dedican a la administración, en la mayoría de los casos sus habilidades de gestión se limitan a lo aprendido a través del quehacer en su empresa.

Finalmente, el 8% de las MYPEs afirma que el administrador de la empresa es externo, o empleado de la misma. Esta situación se presenta en pequeñas empresas, con sucursales y/o una fuerte posición financiera, y en aquellas microempresas donde el propietario labora en otra organización, o tiene compromisos que le impiden estar al frente de la propia.

**Gráfica 29. Nivel educativo del administrador**



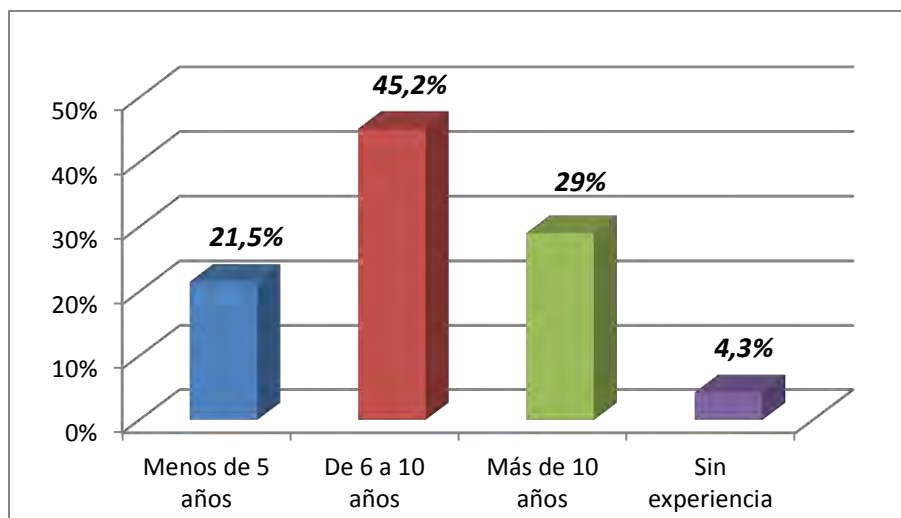
Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como lo indica la gráfica 29, el nivel educativo más común entre los administradores de las MYPEs industriales de Nariño es el bachillerato (39.8%),

seguido del nivel técnico o tecnológico (31.7%). Únicamente el 11.8% tiene estudios universitarios y el 1,6%, de posgrado, mientras el 15.1% apenas alcanza la educación básica primaria.

Se destaca que el 45.1% de los administradores de las MYPEs industriales ha realizado estudios adicionales, relacionados con su actividad, mientras que el 54.9% ha adquirido el conocimiento necesario para gestionar sus empresas a través de la experiencia y el trabajo cotidiano dentro de las mismas, lo cual no puede ser considerado totalmente como una debilidad, debido a que, en términos generales, el administrador y/o dueño de la MYPE es una persona que tiene un excelente conocimiento de su oficio. Aunque la falta de capacitación ha impedido la aplicación de procesos técnicos, que permitan incrementar la productividad, sobre todo en el área financiera, de marketing y administrativa.

**Gráfica 30. Experiencia del administrador en el sector**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

La experiencia de los administradores de las MYPEs industriales es un activo intangible, fundamental para el desarrollo de las mismas. Según la gráfica 30, el 45.2% de los administradores tiene una experiencia entre seis y diez años, mientras que para el 29% esta es superior a una década. Es importante aclarar que estas cifras no coinciden con la antigüedad de las MYPEs, pues los empresarios han pasado de un negocio a otro dentro del mismo sector, y/o que previamente fueron empleados en empresas similares, lo que a su vez corrobora la importante experiencia adquirida por estos.

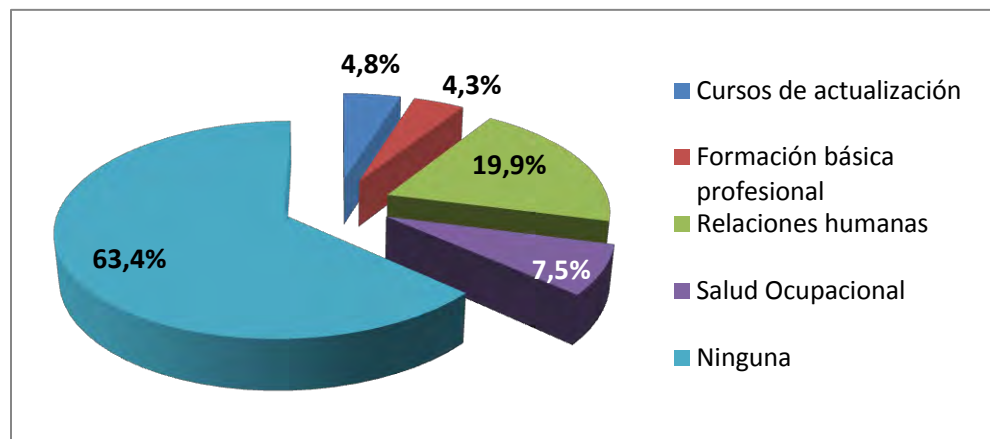
Asimismo, se encuentra que el 21.5% de los administradores posee menos de 5 años de experiencia en las MYPEs, al tiempo que el 4.3% no posee experiencia alguna en el sector. Estos datos se presentan en microempresas con poca

trayectoria, y en nuevos emprendimientos, que surgen ante la oportunidad de aprovechar diversas situaciones favorables del mercado.

Como se puede deducir, la experiencia empresarial de los dueños y administradores de las MYPEs industriales en Nariño es amplia internamente, pues más del 74% tiene entre seis y más de diez años en el sector. No obstante, la experiencia internacional es nula en la totalidad de las microempresas y mínima en la mayoría de las pequeñas empresas.

Adicionalmente se obtuvo que los gestores de las MYPEs desarrollan las siguientes funciones principales, según su orden de importancia: administración, ventas, el rol de representante legal, funciones de producción u otras, y funciones financieras y contables.

**Gráfica 31. Tipo de capacitación impartida en la empresa**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Un signo preocupante de la gestión del personal en las MYPEs industriales es que el 63.4% de las mismas no capacita a sus empleados (Ver gráfica 31). La principal razón se atribuye a la simplicidad de las labores que realizan los trabajadores, por lo que no se requiere un elevado nivel de conocimiento; además, consideran que los fondos destinados a la capacitación del personal son una inversión incierta y muy riesgosa, debido a la alta renovación de los empleados y al posible surgimiento de nueva competencia a partir de dicho personal capacitado.

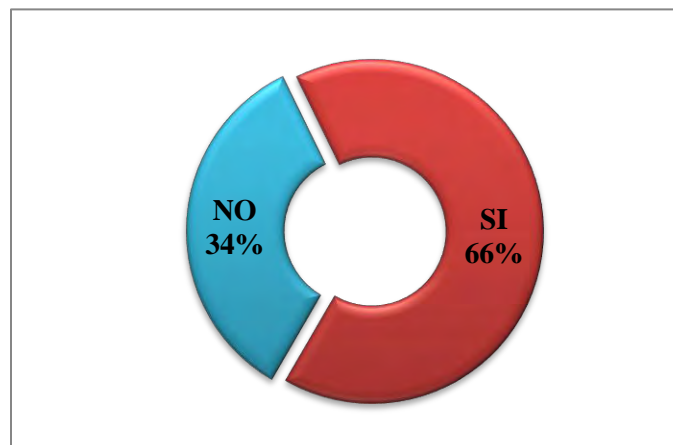
De otra parte, la capacitación en relaciones humanas (20%) es la más departida al interior de las empresas, sobre todo para el personal que tiene una interacción directa con los clientes. La capacitación en salud ocupacional participa con el 7.5% y se ejecuta porque es una exigencia de las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP), con el fin de garantizar el buen desempeño y seguridad de los empleados. Finalmente, la formación básica profesional y los cursos de

actualización ocupan los últimos lugares (4.8% y 4.3%, respectivamente), debido al alto costo que genera dicha capacitación, y a las prevenciones antes mencionadas.

Adicionalmente se encontró que muchas de las MYPEs ofrecen una inducción inicial, principalmente en producción y calidad, la cual no es considerada capacitación por su corta duración y la limitada información que proporciona.

Igualmente, es importante señalar que en materia de gestión humana, y de acuerdo con Calderón<sup>88</sup>, el potencial del recurso humano que manejan las MYPEs industriales nariñenses se está desaprovechando, dado que, al no haber desarrollo de competencias al interior de las empresas, no se logra incrementar la productividad de los trabajadores, e igualmente se obstaculiza la generación y aplicación de mejoras en las diferentes áreas de la organización.

**Gráfica 32. Evaluación del desempeño**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

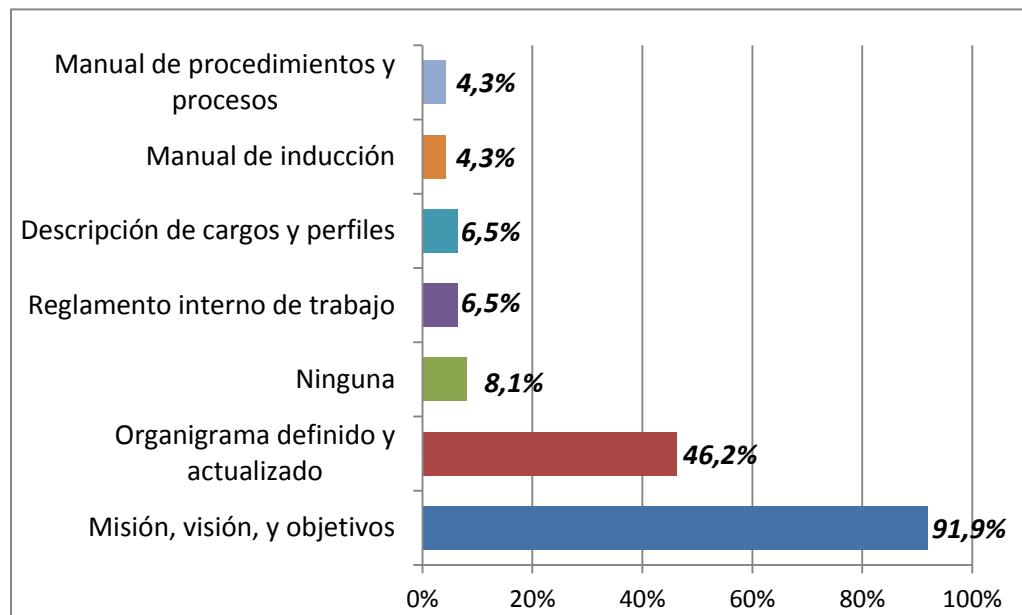
De acuerdo con la gráfica 32, el 34% de las MYPEs industriales no evalúa el desempeño de sus empleados, mientras que el 66% si lo hace. No obstante, en el 90% de estas empresas, la evaluación está centrada en las actividades diarias, y en función de los logros alcanzados. En el mismo sentido, estas empresas no tienen implementados indicadores de gestión del recurso humano, y los resultados de dicha evaluación, en la mayoría de las mismas, no es sistematizada, o confrontada con información previa, por lo cual su utilidad es bastante limitada para la toma de decisiones.

<sup>88</sup> CALDERÓN, Gregorio. “Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde la gestión humana” En: Revista INNOVAR. Vol. 16 N°. 27. 2006., p. 58.

Teniendo en cuenta que “a medida que se presenta la estandarización de productos y servicios, la gente es el único elemento que marca la diferencia entre las organizaciones en competencia”<sup>89</sup>, es de vital importancia que las MYPEs industriales den un giro hacia el manejo técnico de los recursos humanos, con el fin de aprovechar eficientemente su potencial. Exportar requiere de la generación de fuertes competencias al interior de la empresa, por lo que formar y brindar garantías al recurso humano es un paso fundamental en dicho proceso.

**10.1.6. Evaluación de la capacidad gerencial y organizacional:** En el presente aparte se analizan los componentes de la actividad organizacional, destacando en primer lugar los elementos que actualmente se tienen en cuenta en el proceso de gestión gerencial en cuanto a herramientas, aspectos de direccionamiento estratégico y políticas corporativas, que se utilizan para la estabilidad y el crecimiento de las MYPEs industriales.

**Gráfica 33. Herramientas administrativas utilizadas**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como se aprecia en la gráfica 33, las herramientas administrativas más utilizadas por las MYPEs industriales de Nariño son misión, visión y objetivos (91,9%), relacionados con su filosofía corporativa. No obstante, en la mayoría de las

<sup>89</sup> CANÉ, S. Cómo triunfar a través de las personas: creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad. México: McGraw-Hill Interamericana. 1997., p. 23. Citado en: CALDERÓN, Gregorio. “Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde la gestión humana” En: Revista INNOVAR. Vol. 16 N°. 27. 2006., p. 59.

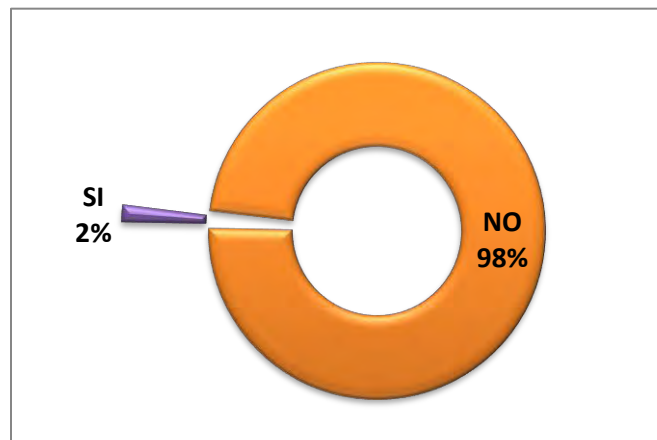
microempresas la visión y misión no se han constituido en guías para las actividades a nivel administrativo y operativo. Así mismo, estas empresas no han establecido estrategias específicas para cada uno de sus objetivos comerciales, operativos y financieros, que les permitan encauzar de manera apropiada sus esfuerzos y recursos hacia la consecución de tales metas.

De otro lado, el 46.2% de las MYPEs tiene establecido y actualizado su organigrama, en el cual se observa una estructura jerárquica muy sencilla, pues la cadena de mando no supera los tres niveles y conserva el criterio clásico del tramo de control, al tiempo que el 53.8% restante carece de dicha herramienta.

El conjunto restante de herramientas administrativas estudiadas muestra una participación bastante reducida, siendo utilizadas, generalmente, por empresas de mayor tamaño, trayectoria y, sobre todo, con personal capacitado en temas de gestión. En este sentido se obtuvo que documentos como el reglamento interno de trabajo y la descripción de cargos y perfiles, alcanzaron una participación del 6.5% cada uno, mientras que el manual de inducción y el manual de procedimientos y procesos son aplicados únicamente por el 4.3%. Es importante destacar que el 60% de tales empresas tiene implementado en su organización más de un instrumento de gestión.

Por último, el 8.1% de las MYPEs no dispone de alguna de las herramientas administrativas antes citadas. Las causas más frecuentes de esta carencia son la pequeña escala de operaciones, que desmotiva su formulación, así como el poco conocimiento e importancia que le dan a este tipo de instrumentos administrativos.

**Gráfica 34. Personal con experiencia o conocimiento en comercio exterior**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Un obstáculo importante para la creación y desarrollo de la capacidad exportadora en las MYPEs industriales de Nariño es la carencia de personal con los

conocimientos necesarios, o la experiencia idónea para llevar a cabo exportaciones. De acuerdo con la gráfica 34, tan solo el 2% de las empresas tiene en su nómina personal con experiencia y/o conocimiento en comercio exterior. Tales organizaciones poseen, en promedio, dos empleados con las características antes descritas y son precisamente estas las que han logrado exportar durante el último año. De otra parte, el 98% de las empresas que carecen de este tipo de personal argumenta como causa principal la falta de recursos.

**Tabla 5. Uso de página web por parte las MYPEs industriales**

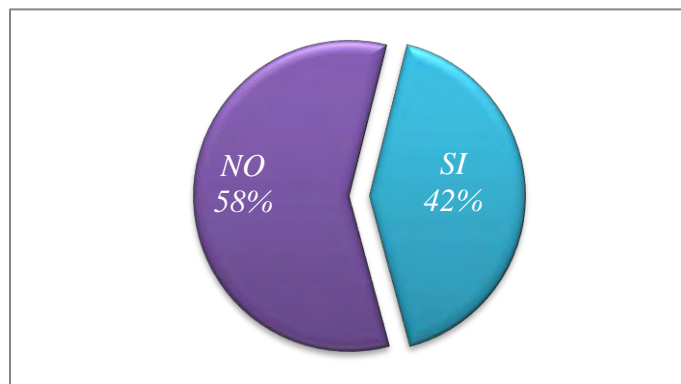
Opciones	N°	%
SI	2	1%
NO	184	99%
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

A pesar que un importante porcentaje de las MYPEs industriales usan ordenadores y tienen acceso a internet, el 99% de las mismas aún no posee página web (Ver tabla 4), recurso imprescindible y económico para la interacción con los clientes y la ampliación del mercado, especialmente el internacional.

Según los encuestados, las razones para dicha situación, al igual que en casos anteriores, es principalmente la carencia de recursos y de conocimientos. Únicamente dos empresas, las cuales representan el 1% de la muestra, tienen presencia en la web, la cual consideran un factor clave para el éxito de su organización.

**Gráfica 35. Uso de software especializado**

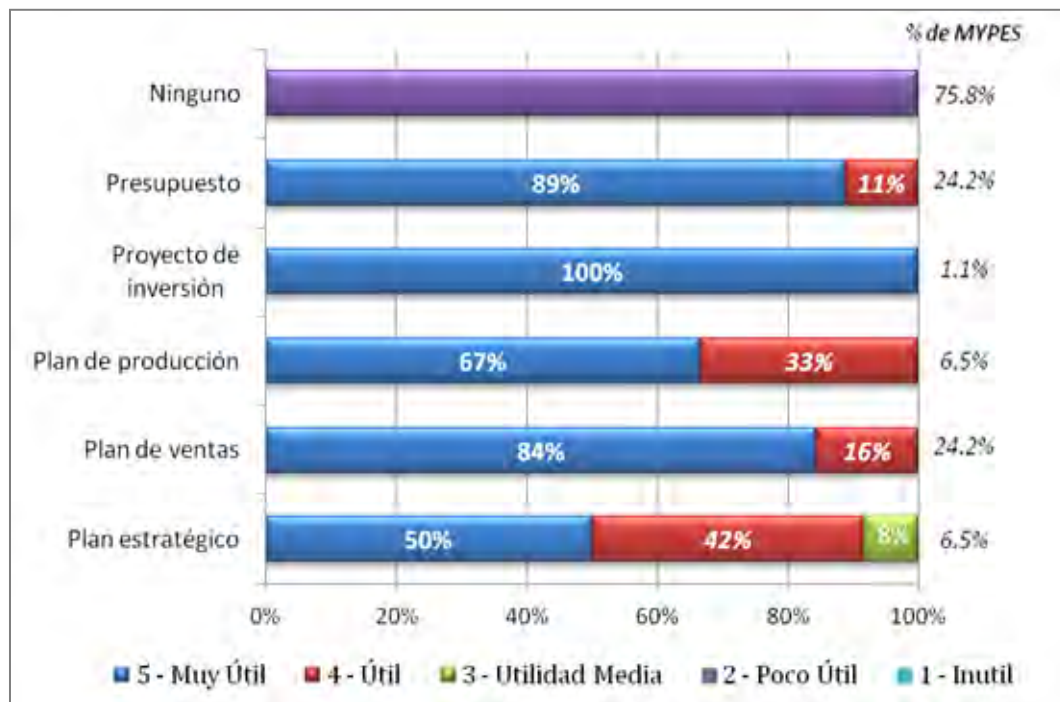


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

A pesar que en el segmento de las MYPEs industriales existen avances importantes, en cuanto al uso de computadores, el 58% de las mismas no dispone de herramientas tecnológicas que contribuyan a lograr una gestión más eficiente (Ver gráfica 35). Además, se encontró que en muchas de las microempresas se desconoce la importancia que para el área administrativa tiene el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs). De otra parte, teniendo en cuenta investigaciones precedentes (Sánchez, 2005; Rodríguez, 2003), se observa un lento progreso en este campo, el cual se ha visto favorecido por la disminución de costos, tanto de equipos como de programas especializados.

En cuanto al 42% de las empresas que utiliza software especializado, se destaca el uso de programas contables y de gestión, aunque su importancia como herramienta para la toma de decisiones es reducida. Las MYPEs aún no reconocen que la innovación y la adopción de nuevas tecnologías es una condición para sobrevivir, en el largo plazo, en una economía globalizada.

**Gráfica 36. Planeación empresarial y efectividad**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

De acuerdo con la gráfica 36, dentro de la gestión administrativa el plan de ventas y el presupuesto, con un 24.2% de participación cada uno, son los documentos de mayor elaboración en las MYPEs industriales. En cuanto a su utilidad, se encontró que el presupuesto es considerado muy útil (máxima puntuación), por parte del



89% de las empresas, mientras que el plan de ventas alcanzó dicha calificación en 84% de los casos.

Entre tanto, el plan de producción, al igual que el plan estratégico, son elaborados por el 6.5% de las empresas, mostrando una alta satisfacción con la utilidad del primero. De otro lado, el 8% de las empresas que realizan el plan estratégico consideran que su utilidad es media, debido a que, con frecuencia, no se cumple con los objetivos ni se aplican los métodos planteados en él. Así mismo, se observa que tan solo dos MYPEs de la muestra realizan el plan de inversión, el cual es catalogado de máxima utilidad.

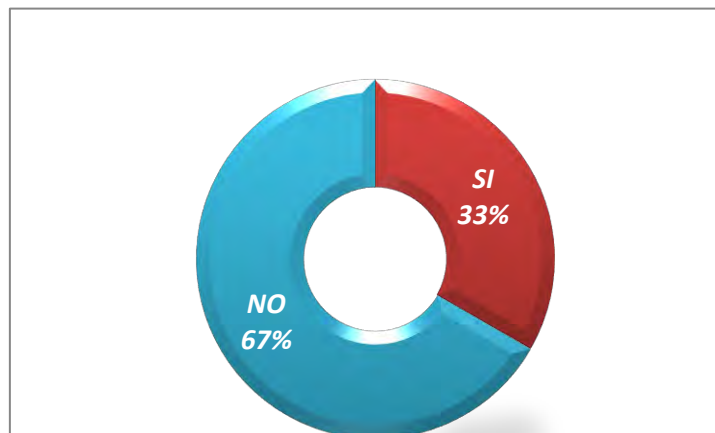
Es preocupante señalar que el 75.8% de las MYPEs industriales no utiliza la planificación general en su empresa, lo que sugiere que gran parte los empresarios no tiene la cultura de análisis del entorno; posee una marcada visión cortoplacista e insuficiente disposición, o perspectiva, para la modernización. Finalmente, es de destacar que el 38% de las MYPEs elabora más de un plan empresarial y su utilidad para el direccionamiento de estas empresas es significativa.

Los resultados muestran que, en promedio, las MYPEs industriales de Nariño carecen de un direccionamiento estratégico formalmente formulado, que les permita ser proactivas, para enfrentar eficazmente los desafíos constantes del entorno en diferentes horizontes de tiempo (corto, mediano y largo plazo). La planeación que aplican es básicamente táctica (corto plazo), mas no estratégica (largo plazo). Con algunas excepciones, no saben con certeza cuál es su posición dentro de la cadena de valor; desconocen cuáles son los factores claves de éxito de cada unidad estratégica del negocio. Asimismo, la mayoría de los empresarios en las MYPEs tiene un horizonte de planeación muy corto, aspecto que nada tiene que ver con una actitud rentista, aunque sí cortoplacista.

**10.1.7. Evaluación del entorno nacional y regional:** La competitividad de las MYPEs industriales no se limita al desempeño alcanzado internamente, ya que las variables del entorno les presentan amenazas y les brindan oportunidades importantes. Atendiendo a tal situación, en el presente aparte se analizan dichas variables externas y los efectos que las condiciones exógenas y la coyuntura económica ejercen sobre este tipo de empresas, así como su flexibilidad y capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes.

Pese a que la implementación de políticas públicas de fomento a las micro y pequeñas empresas empezó hace varios años, y que desde entonces y hasta el momento existen diversos mecanismos de apoyo gubernamental, fundados en dichas políticas, se encontró que el 67% de las MYPEs industriales de Nariño afirma no conocerlas (Ver gráfica 37). Dicho desconocimiento es especialmente notorio en las microempresas.

### Gráfica 37. Conocimiento de las políticas de fomento



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

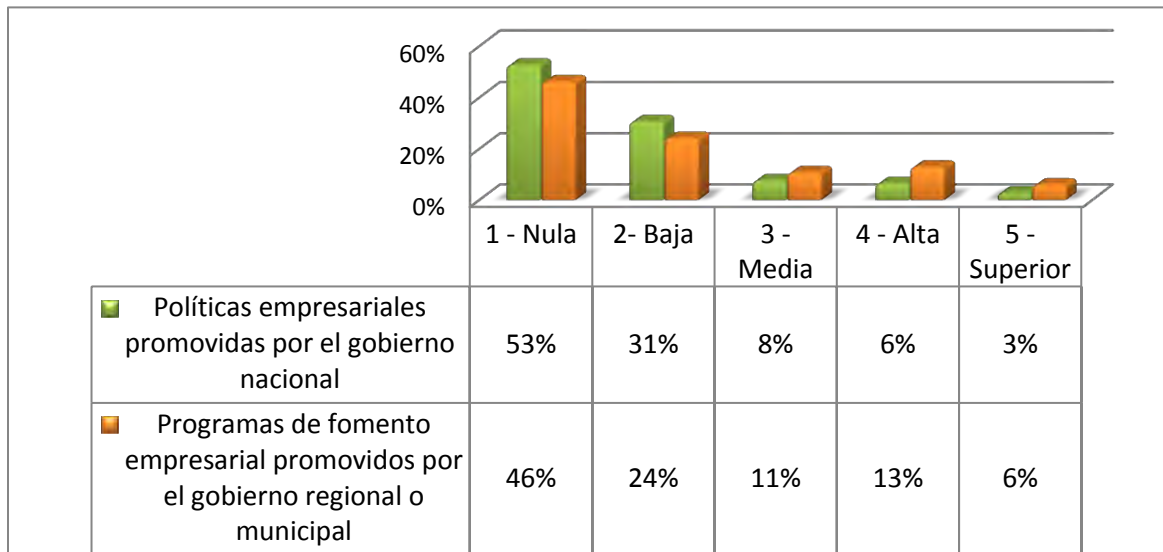
Esta situación es preocupante, pues las microempresas son las principales destinatarias de la mayoría de programas y recursos generados por el Estado, representan la gran mayoría de las empresas en Colombia, son las que más facilidades tienen para su creación y, por sus características internas, las que requieren de un mayor apoyo gubernamental. Esto corrobora la ineficiencia en cuanto al alcance de dichas políticas y el incumplimiento de los objetivos perseguidos con su creación. De otro lado, tan solo una tercera parte del total de las empresas afirma conocer las políticas de fomento a las micro y pequeñas empresas, entre las que se destacan la Ley 905 de 2004, la Ley 1014 de 2007 y el documento CONPES 3484 de 2007.

La contribución al desempeño de las MYPEs se refiere no solo a recursos económicos para iniciar la empresa, sino a todo tipo de ayudas para el comienzo y posterior desenvolvimiento de la misma en su entorno. Por ejemplo, asesorías, capacitaciones, acompañamiento en cuanto a las formas de invertir el capital, etc.

Como se aprecia en la gráfica 38, predomina el poco acompañamiento por parte de los gobiernos nacional, departamental y local. Por una parte, tan solo el 9% de las empresas afirma que las políticas promovidas por el gobierno nacional han contribuido a su desarrollo de forma activa, al tiempo que el 8% opina que la contribución ha sido media, mientras que el 84% considera que el apoyo recibido ha sido nulo, o muy bajo. Igualmente, los programas de fomento, promovidos a nivel regional, tienen un pobre desempeño. Sin embargo, en comparación con las políticas nacionales, dichos programas han tenido una mayor contribución favorable para las MYPEs industriales del Departamento, pues el 19% de las empresas la califican de alta y superior. No obstante, su impacto sigue siendo

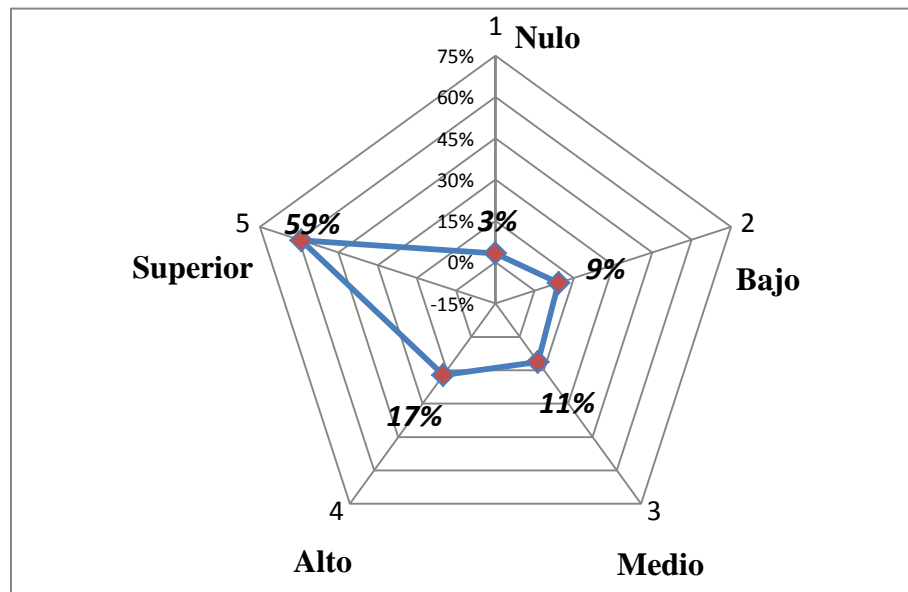
demasiado bajo frente a las necesidades de este importante segmento empresarial. Por último, cabe señalar que la percepción de haber recibido algún apoyo es proporcional, tanto en las micro como en las pequeñas empresas.

**Gráfica 38. Contribución de las políticas de fomento al desempeño de la empresa**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

**Gráfica 39. Impacto de las importaciones y el contrabando**

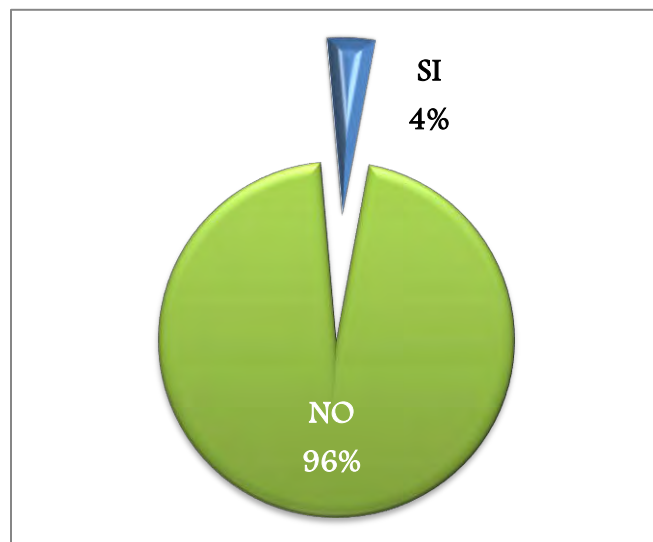


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

La información de la gráfica 39 muestra que el 59% de las MYPEs industriales de Nariño percibe serias amenazas a sus ventas, debido a las importaciones y al contrabando, provenientes principalmente del Ecuador. Asimismo, el 17% considera que estos factores afectan alta y negativamente sus ingresos. De otra parte, el 11% de las MYPEs considera que la amenaza es media. Tan solo el 9% de las empresas opina que el impacto, tanto del contrabando, como de las importaciones, es bajo. Finalmente, el 3% afirma no percibir amenazas por este concepto, situación que se presenta en aquellas MYPEs que dependen muy poco del mercado nariñense, o que poseen productos sin una fuerte competencia internacional.

Es importante resaltar que muchas MYPEs industriales se benefician de las importaciones y, en algunos casos, del contrabando, pues la materia prima proveniente de países vecinos es más barata que la nacional, lo cual incide positivamente en la estructura de costos de estas empresas.

**Gráfica 40. Uso de estrategias para enfrentar la competencia internacional**

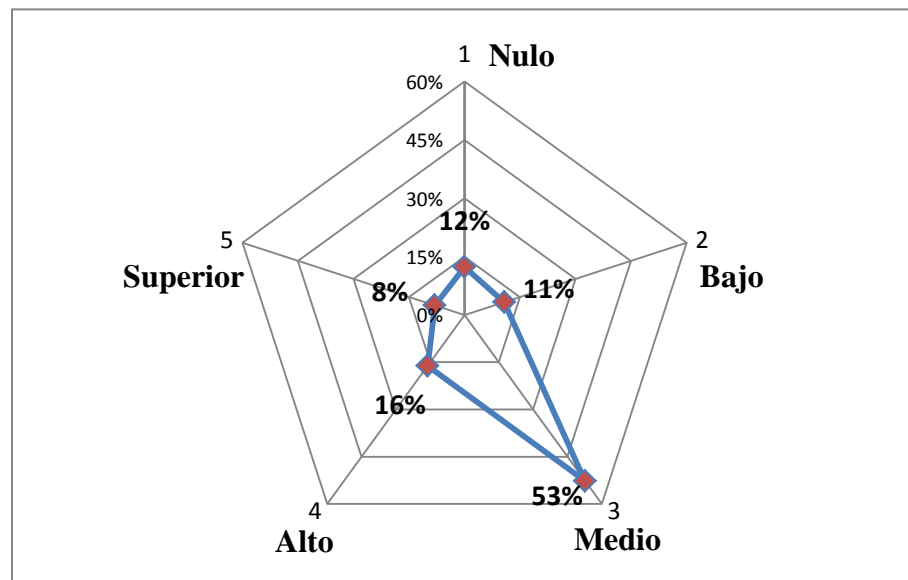


Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Pese a que el 76% de las MYPEs industriales percibe como amenaza significativa la llegada de productos de otros países (Ver gráfica 39), únicamente el 4% de las mismas desarrolla estrategias para enfrentar la competencia internacional, al tiempo que el 96% restante no posee método alguno, o plan de contingencia, ante esta clase de amenazas (Ver gráfica 40). Esta situación adversa está fuertemente relacionada, por una parte, con la falta de planificación y visión antes descritas y, por otra, con la falta de conocimiento sobre mercadeo.

Las estrategias utilizadas por el 4% de las empresas se basan principalmente en los siguientes puntos: ampliación geográfica del mercado, mantenimiento de los precios, ofrecimiento de mayores garantías y promociones a sus clientes y modernización, o mejoramiento, de la oferta. Sin embargo, ninguna empresa tiene en consideración la integración, o asociatividad, entre empresas del mismo sector, aspecto de suma relevancia para enfrentar las amenazas que suponen la apertura del mercado, así como el contrabando.

**Gráfica 41. Impacto de los impuestos en la rentabilidad de la empresa**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

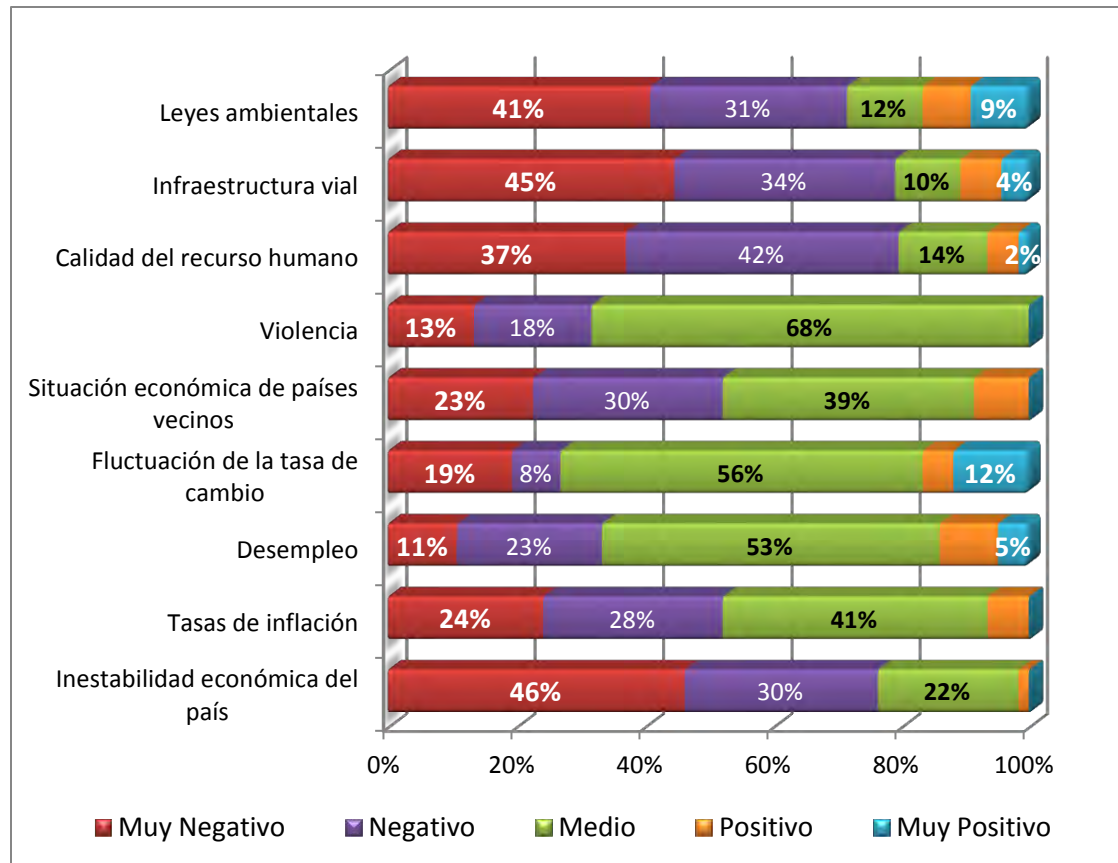
Los impuestos, tanto directos como indirectos, y las tarifas aquí mencionadas, se refieren a los cobros derivados de la formalización de las empresas, así como a las certificaciones exigidas para trabajar (en el caso de la industria de alimentos INVIMA), los impuestos, en los casos que haya lugar para ello, y los costos laborales estipulados por la ley. Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso señalar que la presente pregunta fue aplicada únicamente a las MYPEs industriales registradas formalmente.

De acuerdo con la gráfica 41, el 76% de las MYPEs considera que los impuestos, tanto directos como indirectos, o las tarifas de ley exigidas, no las afecta de manera importante en su desempeño. De estas empresas el 53% considera que el impacto de tales variables es medio y el 11%, bajo; para el 12% el impacto de tales cobros es nulo. De otro lado, el 16% considera que el impacto por dicho concepto es alto, mientras que para el 8% es bastante significativo.

La anterior información muestra una situación paradójica, pues pese a que los costos (directos e indirectos) derivados de la formalización no son significativos

para la mayoría de las MYPEs, muchas de estas trabajan en la informalidad, lo cual se atribuye, parcialmente, a falta de información certera por parte de las mismas.

**Gráfica 42. Impacto de las variables del entorno**



Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como se observa en la gráfica 42, las variables del entorno con mayor efecto negativo para el desempeño de las MYPEs industriales son la inestabilidad económica del país (46% muy negativo y 30% negativo), lo cual se debe a que, según los empresarios, existe una alta volatilidad de la demanda; además, los empresarios se ven amenazados, en gran medida, por la apertura comercial, especialmente por las amenazas del TLC con Estados Unidos. La siguiente variable con efecto muy negativo y negativo es la infraestructura vial (45% y 34%, respectivamente), en particular las malas condiciones de las carreteras principales y secundarias, lo que incrementa los costos logísticos. Concluye este grupo las leyes ambientales, cuyo impacto es muy negativo (41%) y negativo (31%), debido a que se ha obligado a las MYPEs a adoptar nuevas prácticas, incluso a cambiar de infraestructura física en algunas de ellas.

Por otro lado, las variables del entorno con el menor impacto negativo para las MYPEs fueron el desempleo (11% de opinión muy negativa y 23% negativa) y la violencia (18% muy negativa y 13% negativa), lo que demuestra importantes avances estas áreas durante los últimos años a nivel nacional; corroborando lo anterior, el 68% de las empresas califica a la violencia como una variable de incidencia media.

La calidad del recurso humano fue catalogada como una variable negativa por el 37% de las empresas, quienes consideran que en el departamento no existe una oferta de calidad por este concepto. Paralelo a lo anterior, para el 24% de los encuestados la tasa de inflación tiene un alto efecto negativo, debido a su fluctuación, lo que obliga constantemente a ajustar los precios de las mercancías.

Para el 23% de las empresas la situación económica de los países vecinos ejerce un importante efecto negativo, sobre todo para aquellas que dependen de la materia prima proveniente de los mismos.

En general, las variables del entorno no generan un importante efecto positivo sobre el desempeño de las empresas; la mayor contribución positiva es la fluctuación de la tasa de cambio (12% de opinión muy positiva y 5% positiva), debido al reciente proceso de apreciación del peso frente al dólar, lo que ha abaratado la materia prima y los insumos provenientes de Ecuador.

**Tabla 6. Indicadores de desviación de las principales variables del entorno**

<i>Variables o Situaciones</i>	<i>Promedio</i>	<i>Desviación Estándar</i>	<i>Varianza</i>
<b>Inestabilidad económica del país</b>	1.8	0.8	0.7
<b>Tasas de inflación</b>	2.3	0.9	0.8
<b>Desempleo</b>	2.7	0.9	0.9
<b>Fluctuación de la tasa de cambio</b>	2.8	1.2	1.3
<b>Situación económica de países vecinos</b>	3.1	1.2	1.5
<b>Violencia</b>	2.5	0.7	0.5
<b>Calidad del recurso humano</b>	1.9	0.8	0.7
<b>Infraestructura vial</b>	2	1.1	1.2
<b>Leyes ambientales</b>	2.1	1.3	1.6

Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Como se aprecia en la tabla 5, los promedios de las variables analizadas muestran que, con una sola excepción (situación económica de países vecinos, cuyo promedio es de 3.1), todas ejercen un efecto muy negativo o negativo sobre el desempeño de las MYPEs industriales. El análisis de la desviación estándar y de la varianza muestra una opinión homogénea por parte de las MYPEs, corroborando que el impacto negativo de las variables es mayor que su efecto positivo.

La evaluación del entorno indica que, si bien las condiciones adversas predominan en el sector, igualmente existen fuertes oportunidades y garantías, que hasta el momento no han sido aprovechadas y que pueden convertirse en un importante estímulo para el buen desempeño de las MYPEs industriales, incluyendo el desarrollo de su capacidad exportadora.

El análisis realizado en los apartes anteriores muestra la existencia de limitaciones en la estructura del sector industrial, en general, y en la dinámica interna de las MYPEs industriales de Nariño, y que esta situación entorpece la creación y desarrollo de su capacidad exportadora. Igualmente, se detectan importantes oportunidades y potencialidades en dichas organizaciones, las cuales, superando los obstáculos y la problemática estructural que presenta el entorno, han seguido operando y contribuyendo de manera importante a la economía de la región.

## 10.2. CLASIFICACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS NARIÑENSES SEGÚN SU GRADO DE EVOLUCIÓN

El análisis de la información recolectada muestra fuertes contrastes en el grado de evolución de las distintas microempresas industriales; por lo tanto, con el fin de lograr una mejor comprensión de las MYPEs y establecer estrategias adecuadas para la creación y desarrollo de su capacidad exportadora, a continuación se exponen tres diferentes tipos de microempresas detectados: de subsistencia, de expansión y de transformación, los cuales se formularon de acuerdo con la clasificación y los parámetros de FUNDES (2000: 16) para este tipo de organizaciones.

**Tabla 7. Clasificación de las microempresas según su grado de evolución**

Tipo de Microempresas	Porcentaje	Características
<i>Microempresa de subsistencia</i>	35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizan actividades de bajo valor agregado.</li> <li>• Trabajan en la informalidad</li> <li>• No hay acumulación de capital</li> <li>• El empresario o propietario tiene diversas</li> </ul>



		<p>fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mano de obra es intensiva y familiar</li> <li>• Operan a partir de bajos recursos</li> <li>• Relaciones comerciales inestables y marginales</li> <li>• No generan excedentes significativos</li> <li>• Utilizan préstamos pequeños a corto plazo y para capital de trabajo</li> <li>• Pagan altas tasas de interés</li> <li>• Los ingresos se orientan básicamente al consumo. La inversión y el ahorro son muy bajos o incluso cero</li> <li>• Deben comprar y vender al contado. No disponen de capital para financiar sus actividades</li> <li>• No poseen niveles de inventarios</li> <li>• Sus inversiones en activos fijos normalmente corresponden a herramienta y utensilios de tipo familiar o doméstico, sin documentos que acrediten su propiedad</li> <li>• No tienen líneas de crédito con proveedores</li> </ul>
<i>Microempresa de expansión</i>	61%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producen con un valor agregado medio y bajo.</li> <li>• Su actividad comercial se limita a garantizar la producción y permanencia en el mercado en condiciones de inestabilidad.</li> <li>• Un porcentaje de estas empresas aún se encuentra en la informalidad.</li> <li>• Generan una baja acumulación de capital.</li> <li>• La mano de obra es intensiva, familiar y externa.</li> <li>• El promedio de empleados es menor a diez</li> <li>• Los excedentes se destinan al consumo, la reinversión y/o el ahorro.</li> <li>• Poseen una baja liquidez.</li> <li>• Poseen activos fijos mediante la incorporación paulatina de máquinas y enseres.</li> <li>• Tienen capacidad de comprar y vender al contado y a crédito.</li> <li>• Disponen de capital para financiar a sus clientes, en periodos extensos de tiempo, e incluso por mercancía en consignación.</li> <li>• Acumulan y tienen rotación de inventarios</li> <li>• Poseen, aunque de forma incipiente, diversificación de productos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se evidencia separación del ámbito familiar y productivo, y una estimación de costos y gastos fijos y variables.</li> <li>• Tienen líneas de crédito con proveedores y con entidades financieras</li> <li>• Demandan productos financieros más flexibles, porque financian tanto capital de trabajo como capital fijo.</li> <li>• Pagan tasas de intereses menores que las microempresas de subsistencia, pero aún mayores que las tasas de la banca comercial.</li> </ul>
<i>Microempresa de transformación</i>	4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el estado previo en la evolución hacia la pequeña empresa.</li> <li>• Se encuentran formalmente registradas, debido a que el propio crecimiento las obliga a iniciar la formalización.</li> <li>• Son microempresas que reúnen condiciones para la producción de excedentes y para desarrollar procesos de acumulación, y poseen el potencial suficiente para sustentar el despegue, el crecimiento y la consolidación empresarial, requerida para mantenerse competitivamente en el mercado.</li> <li>• Hay una separación del ámbito familiar y productivo, con una buena estimación de costos y gastos fijos y variables.</li> <li>• La mano de obra es en su mayoría externa, y existe diferenciación de funciones.</li> <li>• Poseen un proceso de acumulación de capital orientado a la incorporación de activos fijos.</li> <li>• Sus beneficios o ingresos netos son reinvertidos en su totalidad o un alto porcentaje para su futuro crecimiento.</li> <li>• Poseen una mediana liquidez.</li> <li>• Tienen la capacidad de comprar y vender al contado y a crédito, y disponen de capital para financiar a sus clientes.</li> <li>• Tienen implementados varios ciclos de rotación de inventarios.</li> <li>• Poseen una alta diversificación de productos</li> <li>• Implementan tecnología y software actualizados a su trabajo, por lo que hacen mantenimiento preventivo.</li> <li>• Requieren préstamos más grandes y con tasas de interés más bajas.</li> </ul>

- |  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Tienen líneas de crédito con proveedores y de dinero a nivel de la banca comercial.</b></li></ul> |
|--|--|--|

Fuente: Esta investigación. San Juan de Pasto. Febrero 2013.

Teniendo en cuenta la heterogeneidad existente en el conjunto de microempresas industriales, donde actúan desde unidades que se dedican a actividades de sobrevivencia hasta empresas altamente sofisticadas, y con el objetivo de interpretar con mayor claridad la realidad empresarial de este importante sector y diseñar estrategias acordes ha dicho contexto, se extraen del grupo de las MYPEs industriales aquellas microempresas más rezagadas, o de subsistencia, las cuales representan el 35% del total de las microempresas encuestadas, toda vez que estas poseen características distintivas y, por ende, requieren medidas más enfocadas a su propia realidad, las cuales difieren drásticamente de las estrategias necesarias para el sector MYPE más dinámico.

A continuación se exponen las potencialidades con que cuenta el sector de las MYPEs industriales, conformado por las microempresas de expansión y transformación y las pequeñas empresas; se exceptúan las microempresas de subsistencia.

### **10.3. POTENCIALIDADES COMPETITIVAS DE LAS MYPEs INDUSTRIALES DE NARIÑO PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE SU CAPACIDAD EXPORTADORA.**

Una potencialidad empresarial se refiere al conjunto de capacidades, fortalezas, conocimientos y/o recursos, inadecuada o insuficientemente aprovechados, los cuales pueden conducir a la activación de procesos de crecimiento del aparato productivo y de la competitividad al interior de las organizaciones. Las potencialidades parten de lo que se tiene y no se usa, o se utiliza de manera insuficiente, para promover y alcanzar el máximo aprovechamiento posible de las capacidades y recursos que poseen las empresas, o están dispuestas a conseguir para mejorar sus condiciones competitivas.

De acuerdo con el análisis de la capacidad exportadora de las MYPEs industriales de Nariño más dinámicas, se detectaron las siguientes potencialidades para su creación, y/o fortalecimiento.

#### **a) FLEXIBILIDAD**

Las MYPEs industriales en la actualidad se encuentran con un entorno dinámico, donde el mercado es cada día más competitivo y exige una rápida y

eficaz respuesta ante sus cambios. En este contexto, un aspecto fundamental para la sobrevivencia y el crecimiento de las MYPEs industriales es la flexibilidad empresarial, la cual se relaciona con la respuesta que las empresas ofrecen, tanto a las oportunidades y el riesgo existente en los mercados, como a las debilidades y fortalezas de la propia organización. Así, la flexibilidad se constituye en una fortaleza que refleja la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios que se producen en los mercados, mediante el desarrollo de nuevos productos o la adaptación de los ya existentes, y la habilidad interna para ajustar sus procesos y actividades con rapidez y mejorar su velocidad de respuesta progresivamente.

La flexibilidad empresarial es una potencialidad muy importante para la creación y desarrollo de la capacidad exportadora, toda vez que esta habilidad permite responder y adecuarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado en el que operan las MYPEs industriales. La flexibilidad como potencial de las pequeñas empresas es ampliamente reconocida en diferentes investigaciones (Hernández, 2001; Irene Barquero 2003; Silva, 2003; Sánchez, 2005; Edgar Zapata 2004; Cardona *et al*, 2006; Zevallos, 2006; Puyana, 2011); su éxito radica en factores como: capacidad de reacción, mediante una gerencia con experiencia y una rápida toma de decisiones; formación y cooperación entre equipos de trabajo; cercanía y colaboración con clientes y proveedores; baja escala de producción, que le permite modificar cantidades, precios de venta, empaques, distribución o cualquier otra característica del producto, de forma eficiente y eficaz; facultad para acomodar su estructura y responder a los cambios en la demanda de sus productos.

De otro lado, la flexibilidad en las MYPEs industriales se ve limitada, en la mayoría de los casos, por la infraestructura tecnológica desactualizada que poseen. Sin embargo, el mayor uso de las TICs ha mejorado la capacidad de respuesta de las MYPEs, pues les permiten acceder a mayor información y reducir costos de comunicación con proveedores, empresas y clientes.

La intensificación de la competencia y la globalización de los mercados hacen que la flexibilidad de las empresas resulte esencial para competir, pues dicho potencial no sólo es una herramienta para adaptarse a la incertidumbre del mercado, sino que también hace factible que las empresas sean progresivamente más competitivas y generen las competencias endógenas suficientes para abordar mercados más redituables como los extranjeros.

## **b) ADAPTABILIDAD**

La adaptabilidad se encuentra estrechamente relacionada con la flexibilidad, puesto que comparten algunos de los factores empresariales que contribuyen a su formación. No obstante, a diferencia de la flexibilidad, adaptarse implica la

facilidad para reubicar la empresa en sectores productivos más rentables, aprovechar eficientemente las oportunidades del mercado fuera de su unidad de negocios, y la facultad para asociarse, trabajar en conjunto y generar economías a escala. En el mismo sentido, la adaptabilidad de la organización es entendida como “la capacidad que manifiesta la empresa para equilibrar sus recursos, capacidades y ofertas a las nuevas exigencias de los mercados, es una condición inexcusable para su supervivencia en el actual contexto” (GARCÍA *et.al*, 2007:90).

Adaptarse no es tarea simple para las MYPEs industriales, puesto que se requiere por parte de estas creatividad ante los obstáculos, emprendimiento para afrontar nuevos retos, visión compartida del propósito de la empresa, gestión eficiente, la implantación de estructuras y procesos que favorezcan la innovación, el cambio, el flujo de ideas y la asunción controlada de riesgos, así como el cambio hacia nuevos enfoques sobre los requerimientos del mercado, evaluando y cuestionando lo que se hace, para encontrar nuevas ideas o alternativas de mejora.

La importancia de esta potencialidad para la formación de la capacidad exportadora radica en que le permite a las MYPEs modificar su estructura operacional, de acuerdo con los requerimientos del mercado. Las empresas que desarrollan dicho potencial son capaces de acomodarse a los cambios en las condiciones externas, sin que ello reduzca su eficacia, o su productividad. Un ejemplo común de adaptabilidad, encontrado en las MYPEs industriales, es cuando, a pesar que una idea o negocio se encuentra bien planteado, no ha logrado ser rentable. En este punto, la adaptabilidad desarrollada internamente es fundamental, puesto que le ha permitido a estas empresas tomar decisiones en el momento adecuado, optar por actividades más redituables y adaptarse a nuevos mercados, aprovechando así sus capacidades y recursos.

Las potencialidades de flexibilidad y adaptabilidad de las MYPEs industriales nariñenses, son los factores claves de su resistencia a las condiciones adversas que presenta el entorno nacional. Asimismo, son consideradas activos valiosos y factores de trascendental importancia para penetrar el mercado internacional.

Finalmente cabe mencionar que, aunque las organizaciones empresariales ejecutan su actividad en el presente, también deben ser capaces de adaptarse a los retos futuros, según la situación económica y las oportunidades del mercado. En este sentido, ocupar nuevos espacios, llegar a nuevos clientes, desarrollar nuevas propuestas de negocios y realizar actividades publicitarias activas, son algunas de las acciones indispensables para la existencia de las MYPEs industriales en Nariño, y para la creación y desarrollo de su capacidad exportadora.

### **c) PRODUCTO COMPETITIVO**

La potencialidad más importante que posee la mayor parte de las MYPEs industriales analizadas es la fabricación de productos con características competitivas. Un producto competitivo es el que goza de atributos en calidad, diseño, precio, o exclusividad, que lo hacen más atractivo frente a otro igual o similar. Es importante destacar que dichas características competitivas pueden incrementarse mediante la adopción de medidas, que le permitan a las MYPEs superar los obstáculos en las diferentes áreas empresariales.

La principal característica competitiva de los productos elaborados por las MYPEs nariñenses es la buena relación precio/calidad ofrecida, la cual, en la mayoría de los casos, no ha sido aprovechada en forma correcta, como ocurre en las empresas productoras de alimentos, que, a pesar de contar con un potencial bastante competitivo, por tener dificultades organizacionales no pueden aprovecharlo al máximo. De otra parte, las MYPEs proveen un servicio de atención al cliente, responsable y competente; optimizan la atención que brindan mediante el asesoramiento adecuado y la asistencia en preguntas técnicas, lo cual complementa el potencial antes mencionado.

Un producto competitivo se constituye en el fundamento, y punto de partida, para el desarrollo de la capacidad exportadora de las empresas y su óptimo desempeño. De otra parte, es importante destacar que el potencial competitivo de los productos elaborados por las MYPEs industriales de Nariño en muchas ocasiones es opacado por problemas organizativos internos, los cuales dificultan, en la mayoría de los casos, su mejor desempeño en el mercado. Por lo tanto, dicho potencial competitivo debe ser complementado, de forma adecuada, con una estructura organizacional eficiente en todas las áreas de la empresa, de tal manera que logre ser el motor de la expansión comercial de las MYPEs en los mercados externos.

### **d) EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

Es habitual presentar la eficiencia estrechamente vinculada a la eficacia, entendida esta última como el estado en que una organización ha alcanzado los objetivos establecidos, o el criterio que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. En este sentido, la eficacia es considerada uno de tantos aspectos de un concepto más amplio: la eficiencia organizacional; como anota Mayo *et.al.*, “la eficacia será eficiencia a largo plazo” (2009).

A partir de los anteriores conceptos la eficiencia organizacional aquí tratada se refiere a la capacidad de las MYPEs industriales para producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos y de tiempo; es la cualidad de una

organización, en virtud de la cual se desarrollan actividades precisas, que les permiten alcanzar los objetivos planeados con el óptimo aprovechamiento de sus capacidades. De esta forma la eficiencia organizacional permite la supervivencia de la organización, a pesar de sus escasos recursos. Dicha potencialidad en las MYPEs industriales de Nariño está sustentada, principalmente, en una estructura organizacional poco burocratizada, con un número reducido de niveles jerárquicos y con una alta informalidad en el manejo de las relaciones, una adecuada organización y distribución de los recursos, con polifuncionalidad de sus colaboradores, excelente comunicación interna, velocidad organizacional para tomar decisiones, cultura de tolerancia al riesgo y un continuo y eficiente control de los procesos empresariales en todas las áreas.

Esta potencialidad contribuye de manera significativa a fortalecer la capacidad exportadora de las MYPEs industriales, pues les permite reaccionar en forma ágil a los cambios del entorno, aprovechar al máximo sus escasos recursos y organizar, e integrar, las diferentes funciones empresariales a un mismo objetivo, alcanzando así un mayor control y flexibilidad en su desempeño.

En consecuencia, lograr un alto grado de eficiencia organizacional es indispensable para que las MYPEs industriales puedan trabajar en ambientes altamente competitivos y exigentes, como los mercados externos. Para afianzar dicha potencialidad se debe avanzar en los siguientes frentes: utilización adecuada de la fuerza de trabajo, adaptación a los requerimientos del ambiente externo, alcance de objetivos empresariales más ambiciosos, mejoramiento continuo del sistema interno de trabajo, y mantenimiento de una organización democrática y cooperativa.

#### **e) VISIÓN EMPRENDEDORA y DESARROLLO DE INNOVACIÓN GRADUAL**

Uno de los factores claves para el desarrollo de ventajas competitivas y el crecimiento sostenido de las MYPEs es la visión emprendedora y la vinculación de esta a su entorno socioeconómico, cultural, tecnológico y competitivo. En igual sentido, la innovación es otro elemento fundamental para mejorar la competitividad de dichas empresas. De hecho, en algunos casos esta se ha convertido en factor imprescindible para su supervivencia. Sin embargo, la innovación dentro de las MYPEs industriales avanza lentamente, o de manera gradual, puesto que, si bien estas generan ideas innovadoras continuamente, su aplicación se ve limitada por los escasos recursos y la capacidad disponible.

A pesar que la inversión en investigación y desarrollo es baja, y que la vinculación con el sistema nacional de innovación, u otra organización que la impulse, es muy escasa, las MYPEs industriales se han convertido en una de

las principales fuentes de emprendimiento e innovación del país, ya que es en estas empresas donde se explotan las nuevas ideas de negocio. En el mismo sentido se comprueba lo expuesto por Velásquez (2004: 75), cuando afirma que “los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes [...] son más resistentes a cambios del entorno [...] son laboratorios de mucha trascendencia para los profesionales, debido a que en este tipo de empresas se centra la aplicación y puesta en marcha de conocimiento técnico e innovaciones por lo que en algunos casos el reto intelectual en un pequeño negocio es mayor que el que exige una gran empresa”.

Las MYPEs industriales, al disponer de menos recursos y carecer de un departamento especializado en investigación y desarrollo, generalmente se enfrentan a mayores dificultades para realizar innovaciones radicales que las empresas de mayor tamaño y recursos. No obstante, es importante destacar que la innovación no está restringida a la creación de nuevos productos; tampoco es exclusividad de los desarrollos tecnológicos; la innovación también puede obtenerse a través de diferentes métodos o estructuras organizativas, nuevas formas de comercialización, que pueden incluir cambios en el diseño y el empaque, o la promoción de los productos, nuevos procesos de producción, o la modificación de los ya existentes, obteniendo la reducción de costes. Por eso, desde la perspectiva del crecimiento regional, una serie de pequeñas innovaciones “incrementales” son tan deseables como un gran cambio.

De otra parte, la visión emprendedora que impulsa el trabajo interno es el fundamento, tanto de los objetivos, como de la estrategia utilizada para alcanzarlos, por lo que su importancia es trascendental para el desarrollo de la capacidad exportadora de las MYPEs industriales. En este sentido, la capacitación en gestión del conocimiento y la financiación para la puesta en marcha de innovaciones al interior de estas empresas, son un complemento indispensable para aprovechar al máximo estas potencialidades.



## **11. ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE NARIÑO**

Las exigentes condiciones del contexto regional, nacional e internacional, obligan a las MYPEs industriales a implementar diferentes estrategias que les permitan desarrollar ventajas competitivas y lograr un posicionamiento, tanto en el mercado local, como en los mercados externos. No obstante, es claro que alcanzar este objetivo es muy costoso y, en términos generales, complejo para la mayoría de las empresas; más aún, cuando se trata de micro y pequeñas organizaciones, las cuales, en la mayoría de los casos, poseen debilidades internas que dificultan su sostenibilidad e impiden el acceso a mercados externos de manera competitiva, tanto en precios como en calidad.

Teniendo en cuenta tal situación, en el presente capítulo se expone una serie de estrategias, con el fin de optimizar el uso de las potencialidades existentes en las MYPEs industriales de Nariño, lo que les permitirá desarrollar su capacidad exportadora y su crecimiento sostenido. Estas estrategias, utilizando el enfoque de la competitividad sistémica, parten de una visión global, tanto de las condiciones internas, como del entorno competitivo de las empresas; para ello se aplica la matriz DOFA, mediante la cual se especifican las características endógenas de las MYPEs industriales, su posición y las condiciones del contexto que la rodea.

En el mismo sentido, en el presente capítulo se ofrece una serie de políticas y estrategias, que pueden ser adaptadas y aplicadas por el gobierno local para mejorar la competitividad de las MYPEs industriales, prepararlas para enfrentar el reto de la globalización e incrementar su contribución al desarrollo del Departamento. En definitiva, se trata de definir que es lo que se puede hacer desde la endogeneidad de cada empresa y desde lo regional, para conseguir que las MYPEs industriales logren incrementar su capacidad exportadora e incursionar en el mercado internacional de manera exitosa.

### **11.1. ANÁLISIS DOFA**

Con base en el diagnóstico previo de la capacidad exportadora de las MYPEs industriales de Nariño, a continuación se presentan las principales características competitivas internas, al igual que las condiciones del contexto externo. La determinación de tales factores permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de este importante sector empresarial, punto de partida para la posterior formulación de estrategias que permitirán el desarrollo de su capacidad exportadora.

**Tabla 8. Características internas de las MYPEs industriales de Nariño**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Habilidad para acomodar su estructura y responder rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado (Flexibilidad).	Dificultad para explotar los beneficios de las economías de escala.
Facilidad para reubicarse en sectores productivos más rentables (Adaptabilidad).	Carencia de diversificación de productos y mercados
Cercanía y colaboración con clientes y proveedores.	Proceso productivo poco tecnificado
Excelente coordinación y comunicación interna.	Carencia de certificaciones de calidad.
Despliegue de mejoras con rapidez para obtener beneficios casi inmediatos.	Dificultad para acceder a créditos
Desarrollo de innovación gradual.	Carencia de investigaciones de mercado.
Cultura de tolerancia al riesgo.	Falta de capacitación en la mayoría de áreas empresariales
Organización poco burocratizada en su estructura.	Falta de implementación de TICs.
Velocidad organizacional para la toma de decisiones (Eficiencia organizacional).	Falta de una cultura exportadora y de profesionalización de la administración.
Visión emprendedora.	Alta vulnerabilidad a desaparecer súbitamente de los mercados.
Buen servicio post venta ofrecido.	Dificultades para atraer recurso humano calificado.
Gerencia con experiencia y una rápida capacidad de decisión.	Poca planeación de las actividades en todas las áreas de la empresa.
Relación precio/calidad competitiva	Presupuestos limitados para capacitación (no existen programas de desarrollo de competencias para el personal).
	Ineficiencia en los canales de distribución utilizados.

Fuente: la presente investigación. San Juan de Pasto. Marzo 2013.

**Tabla 9. Oportunidades y amenazas del entorno de las MYPES industriales de Nariño**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento sostenido de la industria y la economía nacional	Llegada de productos importados a menores precios
Mercados externos con alto potencial de demanda	Contrabando fronterizo
Ubicación geográfica privilegiada del departamento	Saturación del mercado (Incremento de la competencia local, reflejada en una demanda interna muy débil y cada vez más selectiva)
Institucionalización del apoyo a la MYPE a nivel regional y nacional	Baja ejecución de las políticas de promoción a exportaciones
Acceso comercial a los principales mercados del mundo.	Complejidad de los trámites y regulaciones para exportar
Asociación y formación de clústeres	Carencia de proveedores especializados en la región y alto coste de la materia prima
Masificación del E-commerce a nivel internacional	Falta de regulación de la competencia.
Conformación y apoyo de gremios productores a nivel nacional	Complejidad de los procedimientos de licitación con instituciones públicas
Creación de instituciones de apoyo para las MYPES exportadoras	Legislación laboral compleja y de alto costo para las MYPES.

Fuente: la presente investigación. San Juan de Pasto. Marzo 2013.

## **11.2. ESTRATEGIAS A NIVEL MICROECONÓMICO**

**11.2.1. Modernización y reconversión del proceso productivo:** La evaluación de la capacidad productiva de las MYPES industriales de Nariño indica que este tipo de empresas realiza procesos de producción inadecuados a los requerimientos del mercado, lo cual se deriva, principalmente, de la deficiente tecnología utilizada. Además, carecen de una óptima planificación en el área productiva, que les permita gestionar de manera eficiente los diferentes procedimientos relacionados con ella. Tal problemática genera una baja productividad y problemas en la calidad de los productos terminados, lo que conduce inevitablemente a la pérdida de mercado y cierre prematuro de gran parte de las MYPES industriales del Departamento.

Contrarrestar la situación antes descrita es un factor determinante para el desarrollo de la capacidad exportadora de las MYPEs industriales, pues permite, en primera instancia, mejorar la calidad e incrementar el valor agregado del producto y su competitividad. Para alcanzar tal objetivo es preciso avanzar, primero que todo, en el desarrollo de la planificación empresarial y contable, factores en los que estas empresas poseen importantes falencias.

Dado que las características de las MYPEs, así como su capacidad financiera, no permiten la ejecución de grandes inversiones, se propone optar por una reconversión productiva por etapas, donde se evalúen los puntos críticos de la misma y se programe paulatinamente su modernización, basándose en la planificación administrativa y financiera, y en la contribución de entidades de apoyo a nivel local y nacional, tales como el Sistema Nacional de Innovación (SNI), el Fondo Nacional de Garantías (FNG), Proexport, Bancoldex, Contactar, Alcaldías y la Gobernación departamental.

En el mismo sentido, es necesario darle un mayor uso a mecanismos de financiación como el leasing, o el factoring, y a programas especiales de crédito para la renovación tecnológica, liderados por organizaciones como las mencionadas anteriormente, las cuales brindan mayores oportunidades para el acceso a capital, destinado específicamente al mejoramiento del sistema productivo.

Es importante añadir que la modernización del proceso productivo debe complementarse, respectivamente, con una óptima gestión en cada uno de sus procesos, lo cual comprende la sistematización del mismo, la planificación de tiempos y movimientos, y su respectivo control en cada etapa.

### **Acciones**

- ❖ Sistematizar el proceso de producción, para reducir al mínimo los cuellos de botella, y elaborar planes de contingencia para cuando éstos lleguen a presentarse.
- ❖ Diseñar estándares de control de calidad para el aseguramiento de la calidad de los procesos y los productos terminados
- ❖ Elaborar programas presupuestales para la adquisición de tecnología, equipos y maquinarias, con base en políticas de actualización, modernización, competitividad, exigencias del mercado y capacidad financiera.

- ❖ Capacitar al personal, para detectar y analizar las causas y costos en que incurre la empresa por las fallas en los procesos y la mala calidad de los productos.
- ❖ Implementar programas de mejoramiento continuo, aseguramiento de la calidad e implementación de normas como las ISO 9000, con asesores externos.
- ❖ Crear una cultura organizacional, donde la calidad de los productos que perciban los clientes sea responsabilidad de toda la empresa, con una filosofía de mejoramiento continuo.

### **Resultados**

- ✓ Actualización de procesos productivos.
- ✓ Incremento en la productividad.
- ✓ Mejora en la calidad y generación de un mayor valor agregado.
- ✓ Reducción de las devoluciones por mala calidad.
- ✓ Garantía de una mayor satisfacción al mercado objetivo.
- ✓ Mayor competitividad a nivel empresarial.

**11.2.2. Capacitación y desarrollo de las competencias del recurso humano:** La capacitación del recurso humano al interior de las MYPEs de Nariño es otra carencia importante, que se ha convertido en un obstáculo importante, tanto para el desarrollo de las competencias de sus empleados, como para el progreso de las organizaciones, pues dificulta y disminuye las posibilidades de innovación y mejoramiento continuo. Por lo tanto, es importante que se incentive y facilite, tanto a propietarios como a trabajadores, aumentar sus capacidades y cualificaciones, mediante el acceso a una formación continua, que cubra las necesidades formativas de todo el recurso humano disponible y genere un mejoramiento en el desarrollo de las diferentes actividades empresariales.

En este sentido, es indispensable que los propietarios, y en especial los microempresarios del sector industrial, adquieran habilidades y destrezas gerenciales y tomen conciencia de la importancia de ello para el crecimiento de sus empresas. Específicamente para este grupo, la capacitación debe estar enfocada en aspectos donde se encuentran las mayores deficiencias, tales como planeación estratégica, marketing, contabilidad, microfinanzas, administración del recurso humano, asociatividad y procesos para la exportación. Dicha formación

debe propender hacia un cambio en la cultura empresarial de las MYPEs industriales, que favorezca su desarrollo comercial y exportador.

Se debe tener en cuenta que la capacitación al interior de las MYPEs es un pilar importante para el buen desempeño del recurso humano; por lo tanto, dicha capacitación debe ir más allá de la simple inducción y abordar a profundidad temas en cuanto a calidad y procedimientos. En el mismo sentido, y con el fin de aumentar la capacidad de adaptación a los requerimientos del mercado y del sector industrial, se trata no solo de desarrollar acciones puramente formativas, que aumenten el nivel de competencias, sino que a través de ellas se fomente la estabilidad del empleo para los grupos más expuestos, consiguiendo con ello una relación más duradera entre las microempresas y sus trabajadores.

Conocidas las limitantes económicas de las MYPEs industriales de Nariño, es imprescindible optar por estrategias de formación alternativas en este sentido. Actividades como la formación virtual, la capacitación en un área específica, por parte de personal con experiencia y conocimientos, la rotación del personal, o la realización de acuerdos con instituciones educativas y organizaciones, como la Cámara de Comercio, para la formación del personal, son las opciones más viables para superar las barreras económicas y organizacionales.

### **Acciones**

- ❖ Fijar las necesidades específicas de capacitación del personal en cada área de la empresa.
- ❖ Desarrollar programas de actualización de todo el recurso humano en los diferentes niveles de la estructura organizacional, con el fin de mejorar su cualificación y el desarrollo de habilidades.
- ❖ Enfocar la capacitación en crear una cultura organizacional fuerte y orientada hacia el servicio al cliente, con calidad total y vocación exportadora.
- ❖ Establecer y organizar un departamento de personal, para que gestione de manera eficiente y eficaz el recurso humano y mejore su bienestar, a través de programas para la selección, vinculación, capacitación, actualización, desarrollo organizacional, salud ocupacional y seguridad industrial.
- ❖ Elaborar indicadores de gestión del recurso humano para toda la organización, con el propósito de hacer una evaluación del desempeño, objetiva y eficaz, con la participación del personal en todos los niveles.

- ❖ Diseñar e implementar un sistema justo y equitativo de remuneraciones, compensaciones, reconocimientos e incentivos, de acuerdo con la escala salarial y teniendo en cuenta los estándares del sector de la industria.

## Resultados

- ✓ Incremento en la productividad del recurso humano.
- ✓ Mayor compromiso, motivación y fidelidad a la organización.
- ✓ Generación de innovación y mejoras a nivel interno de la empresa.
- ✓ Gestión organizacional eficiente.
- ✓ Ampliación de la visión emprendedora de la organización.
- ✓ Incremento en las capacidades y competencias del personal.
- ✓ Generación de proyectos rentables y viables para la industria de la región.

**11.2.3. Visión estratégica empresarial:** La capacidad exportadora de las MYPES industriales es un potencial que debe ser desarrollado progresivamente, atendiendo, en primera instancia, las carencias y aprovechando las fortalezas y oportunidades que presenta el mercado. En este contexto, resulta de gran importancia la visión planteada sobre el desarrollo de la actividad empresarial, así como la planeación a nivel interno. Sobre este aspecto existen muchas falencias, dado que gran parte del sector de las MYPES en Nariño no posee una visión a largo plazo; es decir, no se planifican aspectos fundamentales para su crecimiento en el área estratégica, tecnológica, estructural o financiera.

En este sentido es clave, en primera instancia, conocer con profundidad las características del entorno, el sector, el negocio, e identificar las fortalezas y las debilidades, particulares de cada empresa, así como las oportunidades y amenazas que presenta el contexto para el desarrollo de su actividad. De esta manera es posible definir una visión estratégica a largo plazo, que permita aprovechar las opciones de crecimiento de la organización y evitar, o contrarrestar, los obstáculos que lo impiden. Así mismo, permite crear una capacidad exportadora eficiente y una mayor competitividad para llegar a los mercados externos.

Una visión permanente, a largo plazo, aumenta la probabilidad de sostenerse en el tiempo. Mientras que una perspectiva cerrada es lo que caracteriza a las micro y pequeñas empresas que han fracasado rápidamente en el mercado. Mantenerse

informado de lo que pasa en el sector, y de lo que está haciendo la competencia, también es un aspecto importante en dicho proceso.

### **Acciones**

- ❖ Precisar en qué negocio se encuentra la empresa y su posición dentro de la respectiva cadena productiva, previo análisis del sector industrial y del nivel de competencia.
- ❖ Plantear un modelo de planeación estratégica y prospectiva, con la participación activa de todo el recurso humano.
- ❖ Formular el plan estratégico y táctico en cada área empresarial, para lo cual es necesario contar con la colaboración activa de instituciones de apoyo a nivel regional, tanto en capacitación y como en asesoría.
- ❖ Aplicar la administración de la calidad total, para que la planeación tenga un fuerte enfoque hacia el cliente, la calidad y el mejoramiento continuo, en todas las funciones de la empresa.
- ❖ Crear una cultura organizacional orientada hacia el servicio al cliente, con calidad total y vocación exportadora.

### **Resultados**

- ✓ Aprovechamiento eficiente de las oportunidades que brinda el entorno.
- ✓ Obtención de una visión de largo plazo sobre el desempeño de la empresa, con base en la planificación y desarrollo de acciones específicas para el cumplimiento de la misma.
- ✓ Prevención y supresión de los impactos que presenta el entorno para el desempeño de la empresa.
- ✓ Aprovechamiento de las fortalezas internas de la organización para el desarrollo de sus potencialidades y la corrección de sus debilidades.
- ✓ Mayor enfoque hacia la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo.
- ✓ Integración y motivación del recurso humano de la empresa, para la formulación y el trabajo conjunto hacia una visión compartida.



**11.2.4. Estructuración financiera:** La baja capacidad financiera y la dificultad para acceder a los créditos con el sector formal, son algunos de los principales problemas a los que se enfrentan las MYPEs industriales en Nariño, lo que entorpece su desarrollo empresarial y su capacidad exportadora. Dicha situación está directamente relacionada con su poco conocimiento sobre gestión financiera, las pocas garantías que ofrecen a las entidades crediticias y su falta de planeación, lo cual propicia una distribución y uso inadecuado de los escasos recursos que poseen.

Superar tal situación exige, en primer lugar, que los micro y pequeños empresarios adquieran la capacitación y el conocimiento necesario sobre el manejo adecuado de los recursos, debido a que la mayoría de las decisiones financieras se improvisan, lo que conduce a que resulten equivocadas. En segundo lugar, se requiere una planificación financiera eficiente, pues la falta de esta no permite que se desarrollen mejoras graduales, o se programen inversiones en el mediano o largo plazo, impidiendo que se aprovechen eficientemente los beneficios económicos para este tipo de organizaciones.

En el mismo sentido, una planificación y estructuración financiera adecuada ofrece mayores garantías a las entidades crediticias; además, permite concentrar los recursos en las actividades más rentables para la empresa. Para ofrecer un bien o servicio con mayor valor agregado, ser más rentables y mejorar el sistema de ganancias, las micro y pequeñas empresas deben invertir en innovación y tecnología y utilizar con mayor eficiencia los recursos financieros, de infraestructura y de planta de personal.

### **Acciones**

- ❖ Elaborar e implementar un sistema presupuestal integrado, con la participación de toda la organización (personal administrativo y operativo).
- ❖ Organizar el área financiera y capacitar al personal necesario para desempeñar tales funciones.
- ❖ Elaborar el plan financiero estratégico, para determinar la viabilidad y factibilidad del plan de desarrollo de la empresa.
- ❖ Elaborar el plan financiero táctico (1 año), para determinar la situación financiera de la empresa durante ese período.
- ❖ Elaborar proyecciones financieras para el mediano plazo.
- ❖ Utilizar indicadores financieros para el análisis e interpretación de los estados financieros, diagnóstico y pronóstico financiero.
- ❖ Disponer de un sistema de costeo basado en actividades.

- ❖ Utilizar la información contable para evaluar aspectos administrativos y corregir los casos en que se presenten deficiencias.
- ❖ Establecer procedimientos y normas para el manejo eficiente de las distintas transacciones (compras, ventas, entradas y salidas de caja, pagos, etc.).
- ❖ Disponer de un sistema contable adecuado, para calcular los costos del comercio internacional (seguros, certificaciones de mercancías, empaques adecuados y manejo por parte un operador logístico adecuado).

## Resultados

- ✓ Mejoramiento de la capacidad financiera de la empresa.
- ✓ Uso eficiente de los recursos financieros de la organización.
- ✓ Incremento de las utilidades operativas.
- ✓ Mayor facilidad para obtener financiación.
- ✓ Conocimiento real del estado financiero de la empresa.
- ✓ Mejoramiento en la toma de decisiones financieras y de inversión.
- ✓ Programación y ejecución de inversiones redituables en el mediano y largo plazo.

**11.2.5. Conocimiento y diversificación del mercado:** La apertura comercial (con la consecuente llegada de productos importados más competitivos), el crecimiento del contrabando fronterizo y la caída de las ventas a los principales socios comerciales del país, han generado una mayor presión competitiva en el mercado interno, perjudicando en mayor medida a las MYPEs industriales de Nariño. En este contexto, es imprescindible ampliar las posibilidades de producción y diversificar los mercados, explorando nichos con un fuerte potencial de crecimiento, donde sus artículos no compitan en condiciones desventajosas.

Un paso previo al desarrollo de la presente estrategia es la revisión del comportamiento de las ventas de la empresa por unidad de negocio. Dado que para gran parte de las microempresas los clientes actuales son suficientes para su crecimiento, la diversificación del mercado debe ser tenida en cuenta como una estrategia a largo plazo. Situación contraria se presenta en las microempresas de

transformación, y en las pequeñas empresas, para las cuales la demanda local no es suficiente para alcanzar un mayor desarrollo.

La estrategia de diversificación del mercado igualmente debe contemplar su ampliación dentro del territorio nacional, para llenar el espacio que potencialmente puede ser ocupado por las importaciones. En este sentido, el Gobierno Nacional hace un aporte fundamental mediante el Decreto 3806 de 2009, por medio del cual se privilegia a las mipymes colombianas como proveedoras exclusivas de las diferentes entidades estatales. Igualmente, las ruedas de negocios con empresas nacionales son también una importante oportunidad para diversificar el mercado de las MYPES industriales de Nariño.

### **Acciones**

- ❖ Analizar el comportamiento de las ventas de la empresa y el potencial de los clientes actuales.
- ❖ Determinar y diversificar la cartera de clientes rentables, de tal manera que no se concentre en unos pocos.
- ❖ Estudiar el potencial de la oferta productiva actual y determinar si es necesario explorar la implementación de nuevos productos.
- ❖ Ponerse en contacto con entidades como Proexport o la Cámara de Comercio, para participar en ruedas de negocios, ferias empresariales, o cualquier tipo de evento de impulso comercial para la empresa.
- ❖ Conocer y aprovechar la normatividad colombiana sobre el impulso y apoyo a la micro y pequeña empresa.
- ❖ Formular el plan estratégico y táctico de mercadeo, que sirva como guía para la toma de decisiones comerciales.
- ❖ Disponer de un portafolio de productos competitivo, de acuerdo con los recursos, capacidades y competencias empresariales disponibles.
- ❖ Establecer precios competitivos, con plazos de entrega eficientes, para que se conviertan en una ventaja frente a las importaciones.
- ❖ Disponer de procedimientos para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos planteados, y el mejoramiento continuo en cada área.

## Resultados

- ✓ Mayor estabilidad comercial.
- ✓ Incremento en el número de clientes actuales y crecimiento de las ventas.
- ✓ Mayor potencial competitivo en el mercado actual.
- ✓ Dispersión del riesgo ante la pérdida de clientes.
- ✓ Reducción del riesgo financiero.

### **11.2.6. Métodos indirectos para llegar a mercados internacionales:**

Exportar y lograr una presencia sostenida en los mercados externos es una prioridad para el crecimiento de las MYPEs industriales de Nariño; sin embargo, debido a sus características internas, esta actividad se ve limitada de múltiples formas, en particular, el poco aprovechamiento de sus potencialidades y fortalezas para competir exitosamente.

Es por ello que una estrategia importante para desarrollar la capacidad exportadora de las MYPEs industriales, es aprovechar las diferentes opciones para abordar los mercados externos de manera indirecta y concertada, tales como los consorcios de exportaciones, que son una forma de colaboración entre empresas de menor tamaño para promocionar su presencia en los mismos. Los consorcios de exportación son organizaciones que permiten aprovechar las fortalezas de cada empresa; su objetivo principal es favorecer las ventas al extranjero y la internacionalización de los socios que participan, directa y paritariamente, en sus actividades.

La creación de un consorcio presupone la formación de una nueva organización, sin la fusión de las empresas que lo integran, en la se delegan las actividades relacionadas con el proceso de exportación a un intermediario. En este caso, el producto es dado a conocer en los mercados internacionales, bajo el esfuerzo conjunto de todas las empresas, las cuales adquieren experiencia exportadora y comprometen, en menor medida, sus recursos humanos y financieros. Los riesgos son, por lo tanto, menores que en el caso de los métodos directos de exportación.

Las actividades más comunes para la creación de este tipo de consorcios suelen incluir: la identificación y selección de grupos de empresas similares con potencial de cooperación; la puesta en marcha de procesos de interlocución ante instituciones de apoyo a las exportaciones, y ante el sector público para la identificación y priorización de políticas de competitividad; la realización de diagnósticos para identificar problemas comunes y la formulación e implementación de planes estratégicos de mejoramiento. Esta estrategia debe

estar acompañada por financiamiento y subsidios públicos, que permitan a las MYPEs industriales agrupadas lograr rápidamente una posición estable en el mercado internacional; un ejemplo específico, que ha resultado particularmente exitoso, es la experiencia de los Consorcios de exportaciones de las mipymes italianas (Moori-Koenig V. *et al*, 2005: 35), donde el apoyo gubernamental fue trascendental para su éxito.

Los servicios prestados por los consorcios han evolucionado en el tiempo, en función de las exigencias de las empresas, fortaleciendo servicios tradicionales como la elaboración de catálogos y folletos, la participación en ferias internacionales, la organización de misiones exploratorias, la investigación de mercado, la creación de marcas del consorcio, y la prestación de servicios innovadores, orientados a fortalecer la presencia en los mercados externos, como la apertura de oficinas en el exterior y la asistencia post-venta.

De otro lado, los agentes comerciales o de compra, así como los trading, también son medios válidos para abordar los mercados extranjeros, aunque en estos casos la empresa no adquiere experiencia o conocimiento sobre los procesos de exportación, debido a que su función es netamente productiva y sus ventas son similares a las realizadas internamente. Sin embargo, tales métodos contribuyen a la adaptación de sus productos a los requerimientos del mercado externo, lo cual es un paso inicial para la posterior ejecución de exportaciones directas.

## **Acciones**

- ❖ Determinar y fortalecer las potencialidades internas de cada empresa.
- ❖ Identificarse e integrarse con empresas pertenecientes al mismo sector, con o sin experiencia en exportaciones, que ofrezcan productos complementarios a los propios.
- ❖ Fijar los objetivos, las funciones individuales y colectivas, y la inversión necesaria para la puesta en marcha del consorcio de exportación.
- ❖ Adaptar los productos a los requerimientos y necesidades del mercado extranjero, para la cual es imprescindible la capacitación y el apoyo de entidades públicas y privadas.
- ❖ Preparar una oferta exportable atractiva y competitiva.
- ❖ Aprovechar los servicios de la Cámara de Comercio y Proexport para apoyar la oferta exportadora.
- ❖ Explotar las potencialidades de cada empresa, y del conglomerado, para superar las carencias y debilidades individuales.

## Resultados

- ✓ Fortalecimiento de las potencialidades internas de la empresa.
- ✓ Ganancia y/o incremento de la experiencia en el mercado exterior.
- ✓ Incremento de los ingresos provenientes de la exportación.
- ✓ Formación y fortalecimiento de los lazos con empresas similares con potencial de cooperación y entidades de apoyo a las exportaciones.
- ✓ Cooperación e intercambio de conocimientos y experiencias entre empresas exportadoras y no exportadoras de la región.
- ✓ Realización de exportaciones de manera eficaz y eficiente.
- ✓ Mejoramiento de la calidad, apoyada en procesos conjuntos de cambio tecnológico.
- ✓ Aumento de la capacidad productiva conjunta.
- ✓ Disminución de riesgos para incursionar en un nuevo mercado, asumiendo retos en forma conjunta.
- ✓ Mayor facilidad y agilidad para la formulación de proyectos colectivos.
- ✓ Participación en eventos comerciales con portafolios integrales, adecuados a la necesidad del mercado.
- ✓ Generación de una mayor competitividad en conjunto.

**11.2.7. Integración al E-commerce:** El uso de Internet y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), están revolucionando la manera de hacer negocios a escala global. Dicha situación exige que las empresas se integren a los modernos sistemas de comercialización virtual, para lo cual deben innovar y desarrollar una estrategia de comercialización y mercadeo, que esté acorde con estas nuevas tendencias, y así sacar el mayor provecho.

No obstante, a nivel departamental el conocimiento y la implementación de estrategias basadas en el comercio y el mercadeo electrónico son inexistentes. Para superar esta situación es necesario que los micro y pequeños empresarios se capaciten y tomen conciencia sobre los múltiples beneficios que ofrece este tipo de tecnologías, entre los que se destacan la posibilidad de captar nuevos

clientes, reducir costos, mantener un permanente contacto con el mercado y agilizar los procesos de compra-venta.

Al mismo tiempo, una óptima estrategia de comercio electrónico requiere la adquisición de herramientas informáticas adecuadas, como equipos, software y su correspondiente capacitación. En este sentido el gobierno ha dado los primeros pasos, mediante la firma de acuerdos entre el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Bancoldex y empresas intermediarias, como MercadoLibre, con los cuales se pretende brindar a las pequeñas empresas, en forma gratuita, herramientas de alojamiento web para ventas por Internet, así como el desarrollo de aplicaciones móviles, para incrementar su productividad. Tales acciones significan un avance importante hacia la internacionalización virtual de las MYPEs industriales.

Ser visibles en la era digital hace posible llegar a nuevos mercados, reduciendo costos, incrementando la productividad y la eficiencia empresarial y atendiendo clientes corporativos (B2B), gubernamentales (B2G) y consumidores finales (B2C). El comercio electrónico brinda a las MYPEs industriales nuevas oportunidades para exportar, con mayor eficiencia y menor complejidad. Además, su fácil implementación y la baja inversión requerida, están al alcance de estas organizaciones.

### **Acciones**

- ❖ Invertir en equipos de cómputo y software empresariales, los cuales pueden ser adquiridos a través de los programas de renovación tecnológica, ofrecidos por las Cámaras de Comercio, Bancoldex, o el Sistema Nacional de Innovación (SNI).
- ❖ Capacitarse en el manejo de herramientas como páginas web y software especializado.
- ❖ Crear una página web, o ante su imposibilidad, ofrecer los productos en páginas de comercialización intermediarias y mantener una presencia activa de la empresa en redes sociales.
- ❖ Generar un contacto virtual permanente con el cliente.
- ❖ Asesorarse en el óptimo manejo de la comercialización, el mercadeo electrónico y las transacciones en línea.
- ❖ Brindar las garantías necesarias, y el soporte requerido, a los clientes, sobre la calidad y presentación de los productos ofrecidos a través de medios electrónicos.

## Resultados

- ✓ Integración a las nuevas tendencias globales de comercialización
- ✓ Crecimiento del mercado actual y ampliación del mercado potencial.
- ✓ Mayor visibilidad comercial, tanto a nivel nacional como internacional.
- ✓ Fortalecimiento de las capacidades competitivas de la empresa.
- ✓ Incremento de las ventas y los ingresos operativos.
- ✓ Mayor conocimiento y vinculación con el mercado, objetivo y potencial.
- ✓ Incremento de la productividad comercial de la empresa.

**11.2.8. Conformación de una cadena logística de comercio internacional:** Las actividades logísticas se han convertido en un factor fundamental para la competitividad de las empresas, especialmente a escala internacional, donde es obligatorio operar con alta eficiencia. Por consiguiente, para lograr una capacidad exportadora eficiente y sustentable, es muy importante la práctica de actividades logísticas encaminadas a optimizar las funciones comerciales de las MYPEs industriales de Nariño.

En este sentido, la optimización de los métodos logísticos es un mecanismo importante para mejorar toda la cadena de abastecimiento, desde el aprovisionamiento hasta la comercialización final. No obstante, la consecución simultánea de eficiencia, flexibilidad, y competitividad en el área logística presupone la introducción de profundos cambios en tres planos diferentes:

- **Organización de la producción:** sistematizar y reducir los tiempos de producción, eliminando los cuellos de botella y sustituyendo los procedimientos inadecuados, para responder con prontitud a los requerimientos del cliente.
- **Organización y coordinación de las fases productivas:** La organización paralela de diferentes fases del desarrollo e innovación, la producción y la comercialización contribuyen a acortar drásticamente los tiempos de desarrollo, a fabricar productos con mayor eficiencia y a comercializarlos con más facilidad.
- **Organización del suministro y subcontratación de funciones:** las empresas deben reducir sus actividades productivas y concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad. Para ello es necesario reorganizar el suministro, introduciendo, sobre todo, sistemas articulados de justo a tiempo



(*just in time*) y subcontratar aquellas actividades periféricas, en las cuales las MYPEs no sean competitivas.

### **Acciones**

- ❖ Tener un programa de compras de materias primas, bienes y servicios, que se adecue a su sistema productivo y a las características de la demanda.
- ❖ Disponer de un sistema de evaluación de proveedores.
- ❖ Diseñar e implementar un sistema de control de calidad para la recepción o rechazo de las materias primas.
- ❖ Subcontratar aquellas funciones en las cuales la empresa no sea competitiva
- ❖ Crear e implementar un sistema logístico y responsabilizar de éste a un profesional especializado en la materia.
- ❖ Identificar la demanda (tipo, tamaño, empaques, referencias, etc.).
- ❖ Planear la cadena logística (producción, traslado, aseguramiento, operación y entregas). Definir el embalaje de los productos, establecer los proveedores de todos los suministros, precisar los medios de distribución de los productos, escoger un medio de transporte eficaz.

### **Resultados**

- ✓ Estabilidad en el abastecimiento de la empresa.
- ✓ Incremento en la capacidad productiva de la empresa.
- ✓ Evaluación y seguimiento constante del desempeño logístico de la empresa.
- ✓ Reducción de los costos e incremento de la calidad, como resultado de la subcontratación de funciones.
- ✓ Logro de mejores condiciones de servicio, en cuanto a costo, calidad y distribución.
- ✓ Suministro de los productos adecuados, en el lugar y momento preciso, y en las condiciones deseadas, con mayor efectividad.
- ✓ Incremento en la satisfacción del cliente.

### **11.3. ESTRATEGIAS A NIVEL META Y MESOECONOMICO**

La creación de capacidad exportadora, así como el desarrollo competitivo de las MYPEs industriales del departamento, requieren, además de medidas a nivel interno o microeconómicas, de la planificación y puesta en marcha de medidas y políticas explícitas, orientadas a fortalecer la competitividad en el plano regional. En este sentido, las estrategias a nivel meta y mesoeconómico, abordan el desarrollo de la capacidad exportadora desde una visión que contempla el entorno regional y su cultura empresarial como actores fundamentales, que están por fuera del control de las empresas. Por esta razón, dichas estrategias deben estar a cargo de organizaciones con las facultades y capacidades para la gestión empresarial de la región, y que posean un alto grado de convocatoria e información para el desarrollo de los proyectos necesarios para el apoyo a la MYPE industrial. Entre tales organizaciones se encuentran la Cámara de Comercio, Proexport, Bancoldex, Universidades, Alcaldías municipales y Gobernación, entre otras.

#### **11.3.1. Articulación de las MYPEs con la mediana y gran empresa:**

Realizar exportaciones y alcanzar un posicionamiento sostenido en el mercado externo es complejo y difícil para la mayoría de las MYPEs, ya que estas empresas carecen de la suficiente capacidad competitiva. De otro lado, existen empresas con experiencia exportadora que requieren servicios y productos complementarios, los cuales pueden contratarse con empresas nacionales. En este sentido, las MYPEs industriales de Nariño podrían especializarse como proveedoras de medianas y grandes empresas.

Esta estrategia tiene mayor posibilidad de aplicación en las MYPEs que generan productos semielaborados, materia prima o insumos, las cuales, mediante esta integración, pueden adquirir experiencia, conocimientos y los contactos necesarios para una posterior incursión en los mercados externos. Para ello es necesario tener en cuenta que la integración con empresas de mayor tamaño es un proceso estratégico, que involucra todas las áreas funcionales de la MYPE, y requiere el compromiso de la organización, especialmente en cuanto a calidad y servicio postventa.

#### **Acciones**

- ❖ Organizar eventos para dar a conocer y promover la articulación empresarial entre MYPEs y empresas de mayor tamaño, como una estrategia viable para el crecimiento empresarial y regional.
- ❖ Evaluar y determinar las MYPEs que se encuentran en capacidad de integrarse con empresas de mayor tamaño.

- ❖ Promover una cultura empresarial socialmente responsable.
- ❖ Ofrecer servicios de subcontratación (outsourcing) a terceros, en aquellas actividades y procesos en los cuales la empresa sea competitiva.
- ❖ Estructurar y ofrecer un servicio postventa eficiente.
- ❖ Disponer de un adecuado portafolio de productos, de acuerdo con los recursos, las capacidades y las competencias empresariales de las MYPEs.
- ❖ Establecer precios competitivos con plazos de entrega cortos, para que se conviertan en una ventaja competitiva.

## Resultados

- ✓ Transmisión de conocimientos y tecnología de las medianas y grandes empresas hacia las MYPEs industriales.
- ✓ Incremento en la especialización, las funciones y de la productividad de la empresa.
- ✓ Mayor estabilidad en ventas e ingresos.
- ✓ Acumulación de experiencia y conocimiento.
- ✓ Crecimiento sostenido de la empresa.
- ✓ Fortalecimiento de las capacidades organizativas y de la estrategia de gestión, por medio de las cuales la alianza empresarial desarrolla sus acciones.

**11.3.2. Asociatividad empresarial y articulación productiva:** Gran parte de las MYPEs industriales de Nariño coinciden en señalar la insuficiente capacidad productiva/comercial como el principal obstáculo para el desarrollo de su capacidad exportadora. No obstante, factores como las condiciones del entorno externo e interno, las potencialidades del sector industrial, y la experiencia de otros países, demuestran que la principal barrera para su desarrollo comercial es trabajar individualmente, sin la cooperación sinérgica de sus pares, en aspectos productivos, comerciales y de marketing.

Las actuales condiciones de los mercados imperfectos no permiten a las MYPEs el libre acceso a la información, a los mercados, o al financiamiento, por lo que es muy difícil que estas se desarrollen, crezcan o sobrevivan por sí mismas, pese al

importante papel que juegan en la economía regional y nacional. Esta situación exige que las pequeñas empresas orienten sus organizaciones hacia la cooperación y el trabajo conjunto, como estrategia fundamental para su sostenibilidad y crecimiento en el mercado que operan.

Tal cooperación puede ser aprovechada, como ya se mencionó, a través de la conformación de consorcios de exportación, o de la integración de MYPEs con medianas y grandes empresas. Sin embargo, su máximo potencial se genera mediante la formación de cadenas productivas, clusters, redes de integración vertical (entre proveedores empresas productoras y clientes) y horizontal (entre empresas en un mismo rubro), de manera que se aprovechen en conjunto las ventajas de las economías de escala. Estos agrupamientos permiten, además, compartir recursos, como personal capacitado y tecnología, abriendo el paso a la formación de redes productivas y dinámicas en regiones tradicionalmente rezagadas como Nariño.

En este sentido es indispensable que las MYPEs industriales menos desarrolladas, como las microempresas de expansión, logren relacionarse en cadenas productivas o en conglomerados (*clusters*) industriales, que no solo les ofrezcan una oportunidad de inserción más estable en el proceso productivo, sino que además les permitan acceder a la transferencia de tecnología e información. De esta forma, aparte de generar una ventaja competitiva colectiva, la creación de una red permite la transformación dentro las mismas empresas individuales, dirigida a adaptar sus habilidades de producción y organización a los requerimientos de los objetivos comunes.

La conformación de consorcios de exportación, la articulación productiva y la promoción de la asociatividad empresarial, son estrategias que le permitirán a las MYPEs industriales mejorar su capacidad empresarial, aumentar el poder de negociación en la compra de insumos y en la comercialización de sus productos, incursionar en mercados donde individualmente resulta muy difícil, acceder a las compras del sector público, llevar a cabo proyectos tecnológicos e innovadores, difíciles de financiar de manera individual, acelerar los procesos de aprendizaje e intercambio de experiencias y acceder a recursos y otras fuentes de financiamiento, entre otros aspectos, los cuales permiten afirmar que la asociatividad empresarial es la mejor respuesta a las problemáticas de las MYPEs industriales para fortalecer su capacidad exportadora y su crecimiento. De ahí la importancia de la óptima aplicación y seguimiento de la presente estrategia.

### **Acciones**

- ❖ Promover redes empresariales, por parte de Cámaras de Comercio y entidades de apoyo.

- ❖ Motivar a las diferentes MYPEs industriales, para la integración, la cooperación y la formación de redes.
- ❖ Diagnosticar y analizar el perfil de cada participante, en cuanto a fortalezas, debilidades y potencial competitivo.
- ❖ Planificar estratégicamente las cadenas productivas, de acuerdo con las empresas participantes.
- ❖ Reestructurar y fortalecer internamente las empresas participantes, de acuerdo a los requerimientos de la cadena productiva.
- ❖ Adecuar el ambiente institucional, en cuanto a normas y requisitos para la puesta en marcha de los diferentes proyectos asociativos, en la forma en que fueron construidos.
- ❖ Designar, por parte de las instituciones gestoras, personal encargado de la gestión y el seguimiento de los diferentes proyectos, para que trabajen en conjunto con el grupo de empresas asociadas.

## **Resultados**

- ✓ Generación de una ventaja competitiva colectiva entre las empresas que hacen parte de las asociaciones.
- ✓ Incremento de la productividad individual, al especializarse en funciones específicas.
- ✓ Fortalecimiento de las empresas a nivel interno.
- ✓ Incremento de la capacidad de negociación.
- ✓ Incursión en nuevos mercados y realización de exportaciones.
- ✓ Innovación constante y traslado de información e innovaciones entre las empresas.
- ✓ Puesta en marcha de proyectos, en conjunto, de mayor tamaño.
- ✓ Mayor facilidad de financiamiento y acceso a nuevas tecnologías.
- ✓ Mayor estabilidad en cuanto al aprovisionamiento de materias primas e insumos.

**11.3.3. Apoyo integral a la MYPE industrial:** Tanto a nivel nacional, como regional, existen diferentes instituciones y programas de apoyo, dirigidos al fortalecimiento y desarrollo de las MYPEs industriales; no obstante, este se limita a un área, o falencia, específica, dejando de lado aspectos que posteriormente impiden el progreso de las empresas. Tal situación indica que en la actualidad se presenta una desarticulación entre las distintas organizaciones que brindan asesoría, capacitación, financiamiento, o cualquier otro tipo de colaboración, a las MYPEs en Nariño; tales circunstancias, así como, la falta de continuidad, hacen que dichos programas de apoyo no logren corregir las debilidades de este importante sector empresarial.

Es importante destacar que “cuando una empresa pasa a ser beneficiaria de un crédito, su probabilidad de cierre se reduce en un 25%; pero cuando se combina crédito y formación empresarial, la probabilidad de cierre desciende al 17%” (Gutiérrez B y Serrano J, 2004: 16). Es por ello que resulta de significativa importancia el apoyo conjunto de las distintas entidades departamentales, como las Cámaras de Comercio de Nariño, el Fondo Regional de Garantías, Contactar, Universidades, Alcaldías y la Gobernación de Nariño, las cuales disponen de los recursos y medios necesarios para brindar apoyo integral a las MYPEs industriales de Nariño. La articulación de estas organizaciones permite cubrir las necesidades de las MYPEs en materia financiera, de capacitación, asesoría, formalización u otras.

En el mismo sentido debe apoyarse la creación y consolidación de comités universidad-empresa, oficinas de transferencia de resultados de investigación e innovación y cualquier otro mecanismo de cooperación y transmisión de tecnología entre dichos actores. Esta estrategia permitirá que las necesidades del sector productivo se conviertan en temas de investigación de las universidades y demás entidades de generación de conocimiento.

### **Acciones**

- ❖ Asociar las diferentes instituciones de apoyo a las MYPEs de Nariño.
- ❖ Designar de una institución pública, o privada, que opere como líder y garante del buen desempeño de la presente estrategia.
- ❖ Conformar un grupo de trabajo, compuesto por personal de todas las entidades asociadas, el cual se encargue de la puesta en marcha de los proyectos planteados.
- ❖ Estudiar las necesidades de asesoría, capacitación, investigación y financiación de las MYPEs industriales de Nariño.
- ❖ Diseñar programas, de acuerdo a los requerimientos de las MYPEs.

- ❖ Coordinar y designar los programas a realizar entre las diferentes instituciones agrupadas.
- ❖ Brindar, en conjunto, apoyo integral, de acuerdo con las necesidades de las MYPEs industriales.
- ❖ Realizar una evaluación constante y retroalimentar las actividades desarrolladas.
- ❖ Hacer un seguimiento permanente al desempeño de la empresa y corregir sus falencias.

## Resultados

- ✓ Reducción del cierre prematuro de micro y pequeñas empresas industriales en Nariño.
- ✓ Adquisición de habilidades y conocimientos de gestión por parte de los micro y pequeños empresarios de Nariño.
- ✓ Fortalecimiento integral de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.
- ✓ Incremento de la productividad a nivel empresarial, derivado de una gestión más eficiente.
- ✓ Fortalecimiento de las potencialidades competitivas de las MYPEs, para lograr un mejor desempeño en el mercado internacional.

**11.3.4. Apoyo a la innovación y a la renovación tecnológica:** El actual entorno competitivo exige un desempeño eficiente en cuanto a calidad, diseño, e innovación constante, tanto en el área productiva, como en la comercialización. Tales factores son fundamentales para el crecimiento y la consolidación en el mercado interno, pero, especialmente, en el exigente mercado internacional. En este sentido, la renovación tecnológica es un factor crucial para el éxito de las MYPEs industriales del departamento. No obstante, la inversión destinada, por parte de estas empresas, a la innovación y la renovación tecnológica, es aún incipiente y no genera los resultados esperados, de acuerdo a sus necesidades competitivas.

Las causas más frecuentes de la carencia de dicha inversión se encuentran, a nivel empresarial, en la baja capacidad económica, la nula asociatividad, la poca

cooperación y la carencia de conocimiento sobre el tema de innovación y desarrollo de las MYPES industriales.

Teniendo en cuenta tales dificultades, hay que adoptar diversos mecanismos para brindar una solución viable y permitir el desarrollo de procesos de innovación. Entre tales mecanismos se encuentra la creación de líneas de crédito y fondos compartidos, destinados específicamente para la implementación de proyectos de investigación y desarrollo, innovación o mejoramiento de productos y procesos productivos, que suponen la incorporación de tecnologías nuevas o riesgosas, que no son susceptibles de atraer inversiones de los mercados financieros ordinarios.

En el mismo sentido se debe promover la capacitación y el incremento de la inversión destinada a investigación e innovación en las MYPES industriales, buscando con esto que las empresas desarrollen capacidades internas permanentes para innovar. Junto a lo anterior, el aumento de la cooperación entre las empresas del mismo sector, proveedores, entidades de apoyo, universidades y centros de investigación, son el complemento adecuado a las necesidades de innovación y desarrollo que presentan las MYPES industriales de Nariño para la creación y fortalecimiento de su capacidad exportadora.

### **Acciones**

- ❖ Crear por parte de la Gobernación, Cámaras de Comercio, Proexport, u otras instituciones de apoyo, un fondo de riesgo para proyectos innovadores de MYPES nariñenses.
- ❖ Brindar capacitación y asesoría en cuanto a desarrollo e innovación productiva.
- ❖ Desarrollar programas empresariales de gestión, desarrollo tecnológico y cooperación.
- ❖ Promover alternativas financieras, como el leasing, para la renovación tecnológica de las MYPES industriales.
- ❖ Capacitar y concientizar a las MYPES sobre los beneficios y la importancia de vincularse a entidades como el Sistema Nacional de Innovación y/o programas de apoyo a la renovación tecnológica.
- ❖ Aumentar la cooperación entre las firmas y los proveedores de servicios especializados, como empresas de consultoría, universidades, laboratorios y centros de investigación.
- ❖ Crear y consolidar comités universidad-empresa, oficinas de transferencia de resultados de investigación e innovación, como mecanismo de cooperación y transferencia de tecnología entre dichos actores.



## Resultados

- ✓ Generación sistemática y frecuente de innovaciones al interior de las MYPES industriales.
- ✓ Renovación y ampliación de los procesos productivos y de la gama de productos.
- ✓ Cambios en la organización y en la gestión de los sistemas productivos.
- ✓ Renovación y actualización tecnológica de las MYPES industriales.
- ✓ Mayor productividad y competitividad empresarial.
- ✓ Fortalecimiento de las potencialidades endógenas para la incursión en mercados externos.
- ✓ Reducción de costos de producción.

### 11.4. FACTORES A NIVEL MACROECONÓMICO PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTADORA

Aunque una revisión completa de las estrategias necesarias para superar los obstáculos macroeconómicos que frenan el desarrollo de la capacidad exportadora de las MYPES industriales desborda los alcances del presente documento, a continuación se enuncian brevemente las condiciones del contexto externo, en las que es necesario avanzar para contribuir de manera significativa al desarrollo comercial de las empresas de menor tamaño en Nariño.

**11.4.1. Desarrollo de mercados financieros para las MYPES:** A pesar de la reforma en los sistemas financieros del país en los últimos años, el acceso a los recursos financieros de mediano y largo plazo continúa siendo un limitante significativo para la creación y el crecimiento de las MYPES industriales, incluyendo la formación de su capacidad exportadora y el desarrollo de proyectos de exportación. Ante esta situación, es de vital importancia mejorar la capacidad de las instituciones financieras para trabajar con empresas de menor tamaño, promover e incrementar los capitales semilla y de riesgo para nuevas empresas o proyectos innovadores y corregir las barreras del entorno, que frenan el desarrollo de los mercados financieros, incluyendo, por ejemplo, la capacitación financiera para las MYPES, la disminución de las garantías y la creación de agencias de crédito especializadas, que gestionen capitales, tanto públicos como privados. Finalmente, sería trascendental que el país tome el ejemplo internacional y

comience a desarrollar mercados de capitales inclusivos para las pequeñas empresas basadas en nuevas tecnologías y con un alto potencial de crecimiento.

**11.4.2. Fomento a la formalización de la actividad empresarial:** La formalización empresarial para gran parte de las MYPEs industriales no representa beneficios directos importantes en su funcionamiento. Por lo tanto, es imprescindible que el fomento a la formalización se inicie con el diseño y promoción de incentivos, que realmente signifiquen una contribución valiosa a este tipo de empresas, en temas fundamentales como financiación, capacitación, y comercialización, entre otros. Asimismo, es importante eliminar los sesgos regulatorios institucionales, para lo cual es necesario reconocer las limitaciones y posibilidades de las empresas de menor escala; simplificar la política tributaria, las normas laborales y de seguridad social, los procedimientos, el costo de inscripción en registros comerciales y demás trámites burocráticos, en general. Todo esto debe ser complementado mediante una mayor presencia y fortalecimiento, en términos de financiación y personal, de las Comisiones Regionales de Competitividad y de los programas de actualización tecnológica, como el Sistema Nacional De Innovación.

**11.4.3. Evitar los efectos nocivos que el auge del sector minero genera sobre el resto la economía:** Uno de los principales efectos negativos que el acelerado incremento de la inversión y las exportaciones del sector minero ha traído a la economía nacional es la elevada apreciación de la moneda local, generando disminución en la competitividad de los productos nacionales en el mercado internacional. Tal situación requiere del diseño y la aplicación de medidas económicas, como una efectiva política fiscal anti cíclica, que permita aminorar las presiones de la tasa de cambio sobre la competitividad. Por otra parte, es importante tener en cuenta que ningún país ha logrado una inserción internacional provechosa sólo a través de una tasa de cambio real competitiva y estable. Por lo que esta medida representa una condición inicial, que requiere del complemento de una serie de políticas estructurales que afecten la base y la apertura exportadora de las MYPEs industriales, tales como un mayor control fiscal y una política comercial, que brinde incentivos adicionales y específicos a favor de la integración de producciones regionales en cadenas productivas, que agreguen valor a los bienes a exportar y confieran indirectamente mayor estímulo al desarrollo local. Con esto se busca que el país diversifique su base exportable y dependa cada vez menos de las rentas generadas por el sector minero.

**11.4.4. Fortalecer la infraestructura vial y portuaria:** Superar el rezago que tiene el país en cuanto a infraestructura vial y portuaria es un factor crucial para la competitividad de la economía colombiana y, en particular, para las empresas exportadoras de menor tamaño, las cuales tienen una mayor

dependencia de los costos logísticos para su sostenibilidad. Varias medidas para avanzar en la internacionalización de la economía colombiana han resultado ineficaces, debido a que las dificultades, en cuanto a infraestructura vial, con frecuencia generan mayores costos en el transporte interno que hacia los mercados externos. Las medidas necesarias para superar las barreras presentes en la infraestructura del país son múltiples. Entre las necesidades inmediatas se encuentran: corrección de las políticas sobre licitación y adjudicación de proyectos de infraestructura; definición de estándares, en cuanto a la profundidad y especificidad de los estudios previos a las construcciones; creación de una hoja de ruta que establezca prioridades en los proyectos de infraestructura vial, con criterios claros de rentabilidad económica y social; homogenización de los procesos de licitación y la delegación del seguimiento de los proyectos prioritarios a entidades idóneas como el Departamento Nacional de Planeación.

**11.4.5. Mejoramiento del Clima de Negocios:** Las decisiones de las empresas se ven influidas por lo que acontece en el entorno económico, político y social del país y la región donde realizan sus operaciones. Todas estas condiciones exógenas a las organizaciones hacen parte del clima de negocios, sobre el cual las distintas entidades gubernamentales desarrollan diferentes actividades para su mejoramiento. Actualmente los factores que permitirían mejorar el ambiente empresarial para las MYPEs y el desarrollo de su capacidad exportadora se basan en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Asegurar un ambiente macroeconómico positivo, así como un sistema de políticas del sector financiero estable y consistente.
- Lograr una diversificación efectiva de mercados para las principales exportaciones colombianas.
- Mantener y profundizar la estrategia de penetración de mercados adelantada por Proexport
- Garantizar igualdad de oportunidades y equidad en la competencia para todos los sectores de la economía
- Apoyar a los procesos nacionales, subnacionales y sectoriales de interlocución público-privada para diseñar estrategias y priorizar acciones de apoyo a las MYPEs industriales.
- Mejorar la recolección periódica de datos sobre las MYPEs, para identificar sus características (tamaño, sector económico, región, desempeño financiero, aporte al empleo y al PIB, informalidad, etc.) y para entender mejor la perspectiva desde el ámbito de la demanda.
- Consolidar nuevos mercados con ventajas arancelarias.
- Negociar e implementar acuerdos de inversión en sectores productivos diferentes al minero-energético
- Racionalizar la regulación y apertura al comercio exterior
- Simplificar los trámites burocráticos en los diferentes niveles del gobierno

- Expandir la definición de Pyme para incluir la facturación anual como un criterio.
- Ofrecer una mayor seguridad en las transacciones mercantiles
- Fortalecer los derechos y registros de propiedad
- Fortalecer de las instituciones que diseñan y administran los marcos regulatorios con impacto sobre las MYPEs industriales

Finalmente, cabe concluir que la problemática de las micro y pequeñas empresas industriales requiere soluciones más allá de la realidad obvia de las falencias de dicho sector e implementar estrategias de manera integral que, además de resolver las dificultades tangibles de la estructuración financiera, productiva, de marketing, o de comercialización, logre establecer un mecanismo para el desarrollo de la competitividad basada en la productividad sectorial. Dicha integralidad implica que no existe una estrategia única para el éxito competitivo de las MYPES industriales, o para el desarrollo de su capacidad exportadora. Por el contrario, el éxito de tales organizaciones tiene un carácter sistémico, que requiere del trabajo conjunto en múltiples frentes.

## CONCLUSIONES

En un mundo globalizado y con cada vez menos barreras al comercio internacional, el reto principal para las MYPEs industriales de Nariño es alcanzar un alto grado de competitividad en el plano externo. Sin embargo, la capacidad exportadora de estas empresas se encuentra ampliamente rezagada frente a las actuales necesidades competitivas. Este incipiente desarrollo exportador revela que existen vacíos importantes en áreas que van desde las propias características internas de las empresas, hasta las condiciones del entorno, las políticas públicas y las acciones e instituciones de fomento específicas. Debido a la trascendencia económica del sector de la micro y pequeña industria para Nariño, el apoyo a su capacidad exportadora es crucial, tanto para su sostenibilidad y crecimiento, como para la estabilidad económica y social de la región. En este sentido, las principales acciones deben concentrarse en el aprovechamiento de las potencialidades internas de las MYPEs y las ventajas comparativas que presenta el Departamento para su internacionalización.

Las MYPEs industriales cumplen un rol importante en la economía nariñense, toda vez que contribuyen a la generación de empleo, a la reducción de la desigualdad económica y social y a la disminución del efecto de las crisis económicas. Además, son una de las principales fuentes de valor agregado, innovación y productividad de la industria local. No obstante, este sector empresarial adolece de una problemática integral que impide su óptimo desarrollo y la cual gira en torno a tres aspectos principales. En primer lugar están las debilidades internas de estas organizaciones, especialmente la falta de orientación estratégica. En segundo lugar, los problemas del entorno competitivo, tales como la carencia de proveedores especializados, la falta de asociatividad, la llegada de productos importados y el difícil acceso a la información comercial. Finalmente se encuentran las dificultades presentes en el contexto regional y nacional para la internacionalización, especialmente las relacionadas con la deficiente infraestructura vial y el apoyo parcial y desarticulado a este tipo de empresas.

Las MYPEs industriales de Nariño enfrentan grandes desafíos, como tener que adaptarse al nuevo modelo económico y de globalización, caracterizado por nuevos procesos de apertura comercial y una mayor presión competitiva. Para confrontar estos retos es necesario llevar a cabo una serie de tareas de distinto grado de complejidad, las cuales deben ser abordadas sistemáticamente; para ello es imprescindible contar con el apoyo de entidades externas, el respaldo del Estado y políticas eficientes. Sin embargo, la normatividad que gira en torno a las MYPEs es divergente y no obedece a un programa articulado y conjunto, a partir del cual se orienten todos los esfuerzos y recursos estatales. Además, carece de una adecuada difusión nacional y departamental. En el mismo sentido, la estructura institucional de apoyo no ha resultado de un enfoque integral, sino de la

superposición de diversas instituciones en el tiempo. Finalmente, los programas dispuestos se enfocan principalmente a contribuir con recursos económicos a bajo costo, descuidando aspectos relacionados con las carencias y debilidades en las diferentes áreas empresariales de las MYPEs, lo cual hace ineficaz el apoyo financiero que se les brinda.

La capacidad exportadora de las MYPEs industriales se ve afectada significativamente por los obstáculos internos que poseen estas y entre los que se destacan: carencia de tecnología, maquinaria y equipo actualizado; bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos; escaso conocimiento en materia de gestión contable; carencia de una óptima planeación financiera y ahorro, lo cual afecta la toma de decisiones y propicia una distribución y uso inadecuado de sus escasos recursos; predominio de la administración clásica, con poca orientación hacia la calidad, e insuficiencias gerenciales, organizativas y técnicas; escaso conocimiento del mercado objetivo y potencial; insuficiente diversificación de mercados, al igual que deficiencias en cuanto a la distribución y logística; baja inversión en investigación y apertura de nuevos mercados, y carencia de capacitación y desarrollo de competencias.

Al mismo tiempo, existen barreras externas para el desarrollo de la capacidad exportadora en el sector MYPE, entre las que sobresalen: difícil acceso al financiamiento en el mercado formal; precariedades que acusa la región, en cuanto a infraestructura vial, y portuaria, y desarticulación e ineficacia de las políticas de fomento. Otro grupo de factores que incide en la problemática de las MYPEs deriva del alto grado de aislamiento en que estas operan. Dado el carácter sistémico de la competitividad, esta carencia limita el desarrollo de ventajas competitivas, la capacidad de competir en igualdad de condiciones, tanto con la gran empresa, como con el sector informal. Todo esto afecta su capacidad exportadora.

El difícil acceso al financiamiento, por parte de las micro y pequeñas empresas, ha sido un tema ampliamente debatido, tanto en el sector público como el privado, sin lograr avances significativos. Sobre el caso particular de las MYPEs industriales nariñenses es importante precisar que dicha problemática tiene causas multidimensionales. Por un lado, desde el punto de vista de la oferta, las entidades bancarias mantienen una percepción elevada de riesgo sobre las empresas de menor tamaño, debido a que, en la mayoría de los casos, estas no representan una oportunidad de negocio rentable, tanto a mediano como a largo plazo. De otro lado, las MYPEs que demandan créditos del sector formal poseen un bajo nivel de ahorro, conocimiento y poca planificación financiera, lo que genera un ambiente poco atractivo para los intermediarios financieros que, ante tal situación, aumentan las exigencias, representadas principalmente en mayores tasas de interés.

Pese a los diferentes obstáculos que enfrentan las MYPEs industriales de Nariño, estas cuentan con potencialidades importantes para el desarrollo de su capacidad

exportadora, tales como: flexibilidad y adaptabilidad productiva; eficiencia organizacional; visión emprendedora; innovación gradual y, sobre todo, las características competitivas de sus productos. Estas potencialidades podrán realizarse en la medida que su aprovechamiento sea óptimo y puedan así contribuir al crecimiento del sector.

A diferencia de lo expuesto por instituciones públicas y organizaciones privadas, se comprueba que el sector de las MYPEs industriales no es homogéneo en su estructura. Por el contrario, este presenta diferencias significativas en cuanto a composición y características de las microempresas que lo integran. En este sentido, es posible diferenciar tres tipos de microempresas: en primer lugar están las microempresas más rezagadas, denominadas de subsistencia. Le siguen las microempresas de expansión, caracterizadas por una mejor organización de las funciones y una mayor permanencia en el mercado, aunque en condiciones de inestabilidad. Finalmente se encuentran las microempresas de transformación, las cuales representan un estado previo en la evolución hacia la pequeña empresa, por lo que su grado de desarrollo empresarial es superior que en los casos anteriores y presenta una mayor estabilidad y proyección de crecimiento. Por su parte, el grupo de las pequeñas organizaciones muestra un comportamiento más estable, sin variaciones significativas entre ellas, en comparación con el sector microempresarial. El reconocimiento de esta diversidad al interior del sector MYPE permitirá una definición de objetivos e instrumentos, apropiados para la implementación de políticas coherentes con las necesidades particulares de cada tipo de empresa.

Las estrategias orientadas al desarrollo de la capacidad exportadora de las MYPEs industriales requieren de un trabajo articulado en múltiples campos, no existe una sola estrategia para el desarrollo de la capacidad exportadora o para el crecimiento empresarial de las MYPEs. Las acciones para lograr tales objetivos deben abarcar desde el fortalecimiento de las potencialidades endógenas, hasta la construcción de un entorno nacional y regional competitivo. En este sentido, la asociatividad empresarial es fundamental para solucionar los problemas del sector, pues permite aprovechar las fortalezas individuales de cada empresa y formar ventajas colectivas que contribuyan al logro de propósitos comunes, tales como la exportación y el crecimiento económico.

Teniendo en cuenta los alcances y limitaciones del presente estudio surge la necesidad de profundizar en la investigación sobre la capacidad exportadora de las MYPEs industriales de Nariño, con el fin de generar conocimiento pertinente, que contribuya a superar las deficiencias, tanto al interior de las empresas, como las presentes en el entorno competitivo de las mismas. El aporte de la presente investigación es un nuevo paso en este sentido, especialmente porque explica y propone estrategias integrales, complementando la escasa información disponible y generando nuevos interrogantes para futuros emprendimientos.

## RECOMENDACIONES

Las MYPEs exportadoras son la mejor respuesta a los problemas de la región en cuanto a empleo, crecimiento económico y bienestar social. Sin embargo, factores como las asimetrías de información, el mal funcionamiento de los mercados de capitales, la falta de acceso a los servicios de asistencia técnica, la alta vulnerabilidad ante la competencia y la poca formación de cadenas productivas, representan los mayores inconvenientes para que estas organizaciones puedan desarrollar su capacidad exportadora competitiva. En este escenario, las alternativas de solución más viables requieren, en primera instancia, la construcción de una estructura microeconómica más eficiente que la existente en la mayor parte de las MYPEs industriales. Este proceso implica una óptima capacitación del recurso humano, la renovación tecnológica, la aplicación de mejores prácticas de diseño de productos y el control de calidad, la conformación de redes empresariales, la generación de un mayor valor agregado y el desarrollo de una gestión eficiente, que considere la internacionalización como uno de los objetivos más importantes en el largo plazo.

Los instrumentos específicos de la política de apoyo a las MYPEs industriales, como el fomento económico, deben ser aplicados de manera consistente e integral, como relacionar los instrumentos financieros con los no financieros, de tal manera que se incluyan acciones a nivel externo como el desarrollo de los mercados de capitales, la mejora en el funcionamiento de las políticas, la cooperación entre firmas y la difusión de la cultura empresarial. Para garantizar el éxito de las políticas de apoyo es fundamental que se diseñen en conjunto con las empresas y sus representantes. Este aspecto, tan evidente, suele dejarse de lado con frecuencia. Se sugiere entonces que, reconociendo las limitaciones existentes, se convierta a las MYPEs en protagonistas, gestores y actores de su propio desarrollo, teniendo en cuenta que una estrategia de competitividad eficaz debe ir más allá del componente financiero para corregir las deficiencias, tanto internas como externas, en función de la productividad.

Las MYPEs poseen características especiales que requieren condiciones congruentes en oportunidad, costos, plazos, trámites y requerimientos por parte de las entidades crediticias. En estas circunstancias, el sector financiero convencional, o las organizaciones que operan con esquemas parecidos, no son las mejores fuentes de recursos para las micro y pequeñas organizaciones. Por eso es importante fomentar y apoyar la creación de organizaciones financieras (medianas y pequeñas), que manejen dineros públicos y privados, dedicados al crédito y al capital semilla para el sector MYPE. En el mismo sentido, el país debe pensar en crear un fondo de capital de riesgo, que se ajuste a las necesidades y



características de las microempresas y que tenga un esquema de retorno diferente al de las actuales instituciones de crédito.

Teniendo en cuenta las posibilidades competitivas de las empresas pertenecientes a la pequeña industria nariñense y el contexto altamente competitivo y globalizado en el que estas operan, resulta de vital importancia promover un nuevo modelo de desarrollo regional basado en la asociatividad y la formación de encadenamientos productivos entre micro y pequeñas organizaciones. Para ello es necesario dirigir los recursos gubernamentales hacia el fortalecimiento de la plataforma tecnológica, la formación de cadenas productivas y la capacitación del capital humano, los cuales son factores de competitividad para toda la región. De igual forma, es necesario que los empresarios eviten darle prioridad a los pequeños privilegios y al apoyo individual por parte del gobierno y concentren toda su atención en las cadenas productivas que hagan posible competir de manera eficiente.

Es imprescindible diseñar instrumentos y políticas públicas específicas, de acuerdo con las características de cada territorio y de manera que permitan aprovechar los recursos locales e impulsar nuevos estilos de desarrollo basados en las potencialidades de las empresas y las economías locales, para lograr un clima de mayor competitividad. Con este fin es necesaria la sinergia entre el Gobierno y la empresa. En el mismo sentido, los esfuerzos orientados a promover el fortalecimiento del sector MYPE no deben concentrarse, como tradicionalmente se ha hecho, en la creación de empresas que puedan debilitarse con el paso de los años; por el contrario, deben orientarse a la consolidación de las empresas ya existentes con alto potencial de desarrollo y en un escenario de riesgo bajo, a estimular las innovaciones tecnológicas, a fomentar las exportaciones y, sobre todo, a impulsar la cooperación y la asociatividad entre los distintos estratos empresariales, aspectos que son la base del crecimiento microempresarial del país.

La óptima gestión del sector empresarial de Nariño requiere de una visión sistémica de la competitividad y de la aplicación de políticas diferenciadas, a partir del reconocimiento de la diversidad de las MYPEs. En particular, es necesario diferenciar las pequeñas organizaciones de las microempresas más rezagadas y analizar sus particularidades (tamaño, sector económico, región, desempeño financiero, contribución al empleo y al PIB, informalidad, etc.) más detalladamente. La incompreensión, por parte de los gobiernos, de esta heterogeneidad, ha llevado a la simplificación excesiva, al punto de considerar a la mipyme (micro, pequeña y mediana empresa) como un conjunto homogéneo de empresas. Puesto que las políticas de fomento se han guiado por este principio, la consecuencia ha sido su ausencia de impacto, cuando no la falta de credibilidad de las acciones públicas y, por tanto, un limitado alcance en términos de beneficiarios. Al mismo tiempo esto ha servido para que algunas empresas, más dinámicas e informadas que el promedio, se aprovechen de la situación, acaparando los recursos y la ayuda.

Exportar y mantener una posición competitiva en el mercado internacional requiere del desarrollo de fuertes competencias endógenas, difícilmente alcanzables en el corto plazo por las MYPEs industriales. Teniendo en cuenta esta situación, se sugiere optar por alternativas de comercialización distintas a las tradicionales e incursionar en actividades como la creación de sociedades, o cooperativas exportadoras, formadas por pequeñas empresas, que al estar agrupadas con el fin específico de exportar, pueden aunar esfuerzos para el acceso a los mercados externos y reducir costos de investigación, preparación, transporte, promoción y venta de los bienes exportados. Asimismo, es importante construir vínculos entre empresas a nivel regional y nacional, articulando empresas exportadoras de mayor tamaño con micro y pequeñas organizaciones con potencial competitivo. En este sentido es importante que las políticas apunten a que las empresas internacionales se involucren más en el contexto local y que las MYPEs locales trabajen más en conjunto con estas.

Al igual que con los encadenamientos empresariales, el gobierno departamental debe promover la creación de redes institucionales, que vinculen a organizaciones públicas y privadas, tales como gobiernos locales, gremios de la producción, empresarios, universidades, centros de investigación y capacitación, ONGs, organismos internacionales y demás entidades relacionadas con el sector. Con esto se busca que las empresas de menor tamaño sean el centro de todos los esfuerzos por mejorar el desarrollo empresarial de la región y que se desarrollen programas integrales (que cubran varias áreas y problemáticas empresariales), sincronizados (que eviten la duplicidad en las ayudas entre las instituciones) y continuos y sistemáticos (que sigan un orden específico, de acuerdo con las necesidades de cada empresa). Igualmente, la academia tiene el compromiso de seguir difundiendo conocimientos y coadyuvar al desempeño y el desarrollo de las MYPEs en el ámbito nacional e internacional, de manera tal que contribuyan a la construcción y desarrollo de un modelo económico sostenible.

Es importante que se considere una nueva clasificación de las mipymes, la cual incluya las ventas, o la facturación anual, como un criterio específico. Dicho cambio estaría más acorde con las condiciones financieras de las MYPEs. Además, permitiría coordinar con la normatividad internacional y con lo que en la práctica evalúan las entidades bancarias al otorgar créditos. Esta clasificación es de mayor transcendencia en el sector industrial, donde muchas de sus empresas son intensivas en mano de obra y poseen ingresos medios, desventaja que hace que sean clasificadas, de acuerdo con los actuales parámetros, en un nivel superior al que realmente pertenecen. Corregir tal situación significaría un alivio y un estímulo importante para el desarrollo de muchas micro y pequeñas empresas del departamento. Todas estas iniciativas pueden incorporarse en nuevos proyectos de ley, en los cuales se establezca un mecanismo de coordinación institucional, que evite la duplicidad de esfuerzos y la concentración de recursos en unos cuantos beneficiarios.

## BIBLIOGRAFÍA

ALEMÁN RAMÍREZ, Fernando. “Importancia de las MIPYMES en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia”. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Vol. 14 - No. 1, Bogotá. Junio de 2006, pp. 173 – 186. Disponible en línea: <http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/docs/articulos/0121-6805/2/9.pdf>

AMÉZQUITA, Pascual. “Efectos del TLC Colombia-EUA en las PYMES colombianas”. En: Revista Análisis Económico, Vol. 22, segundo cuatrimestre 2007, pp. 57-77.

BARQUERO, Irene. “El estado y la competitividad de la micro y p equela empresa” En: Colecci on Cuadernos de Desarrollo Humano Sostenible 21. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Honduras. Noviembre de 2003, pp. 1–18. Disponible en línea: <http://78.46.95.73:8080/jspui/bitstream/123456789/1379/1/El%20Estado%20y%20la%20competitividad%20de%20la%20micro,%20peque%C3%B1a%20y%20mediana%20empresa.pdf>

BRUNET, Ignasi y BELZUNEGUI,  ngel. Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. Barcelona. Ariel Economía. 2000. 256 pág.

CABAL, M.; HIDALGO, M. y MONROY, P. “Diseño de un sistema de evaluación del impacto de los servicios de apoyo a las microempresas en Colombia”. Universidad de los Andes: Facultad de Economía-cede, 1996. 32 pág.

CALLE FERNÁNDEZ. Ana, y TAMAYO BUSTAMANTE. Víctor. “Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia”. En: *Cuadernos de Administración*, julio-diciembre, año/vol. 18, número 030. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. 2005, pp. 137-164. Disponible en línea: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/205/20503006.pdf>

CARDONA, Marleny. Y CANO GAMBOA, Carlos. “La dinámica industrial, crecimiento económico y Pymes: Un análisis de Datos de Panel para el caso colombiano 1980-2000” En: Archivos de Economía, Documento 292. Septiembre 29 de 2005, pp. 1 – 66.

CARDONA, M. CANO A. RAMÍREZ, C. y GUTIÉRREZ, J. “Mundos de producción de las PYMES en Colombia: Una aproximación desde las tecnologías, la organización y las políticas industriales”. En: Archivos de Economía, Documento 311. Junio 22 de 2006, pp. 1 – 60.

CASTILLO, Mario y ROY C, Nelson. “Responsabilidad en la gestión de los programas gubernamentales de fomento de las pequeñas y medianas empresas”. En: Revista de la CEPAL N° 79. 2003, pp. 71-83.

CEGLIE Giovanna y DINI Marco. “El desarrollo de clusters y redes de PYME en los países en desarrollo: el caso de Nicaragua”, El desarrollo industrial y las pequeñas y medianas empresas, *Encuentro*, Revista de la Universidad Centroamericana, Año XXXI, No. 50, 1999, Nicaragua. pp. 84-100. Disponible en línea: <http://www.uca.edu.ni/encuentro/images/stories/2012/pdf/50e/50e6a.pdf>

CONFECAMARAS – CEPAL “Competitividad de los departamentos en Colombia”. Consultado 05 de agosto de 2011. Disponible En línea: [http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=195&Itemid=101](http://www.confecamaras.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=195&Itemid=101)

CORREA Liliana, DURÁN Yasmin, y SEGURA Oswaldo. “Redes empresariales para la internacionalización”. En: Fundación para el desarrollo sostenible-FUNDES. Colombia. Serie Nuestra Experiencia No. 5 – 2010. 44. Pág.

Corporación VENTURES, “Nariño Región Sur”. Consultado 3 de Noviembre del 2011. Disponible En línea: <http://www.ventures.com.co/index.php/concurso/categorias-del-concurso/regional/2-uncategorised/60-narino-competencia-regional.html>.

CUERVO, M y MORALES, F. “Las teorías del desarrollo y las desigualdades regionales: una revisión bibliográfica” En: Análisis Económico. Núm. 55, vol. 24. Primer cuatrimestre de 2009. México, pp. 365-383.

DANE - BANCO DE LA REPUBLICA. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño 2009. 95 pág. Disponible en línea: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2009/narino\\_icer\\_II\\_sem\\_09.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2009/narino_icer_II_sem_09.pdf).

DANE - BANCO DE LA REPUBLICA. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento de Nariño 2010. 100 Pág. Disponible en línea: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino\\_icer\\_\\_10.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2010/narino_icer__10.pdf)

DANE – BANCO DE LA REPUBLICA. Informe de Coyuntura Económica Regional. Departamento de Nariño 2011. 112 Pág. Disponible en línea: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino\\_icer\\_\\_11.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/narino_icer__11.pdf)

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna Para La Productividad Y Competitividad: Documento Nariño. 2007. 54 Pág. Disponible En línea: <http://metono032009.wikispaces.com/file/view/narino.pdf>

ERARD, Philippe. Un apoyo para las pequeñas y medianas empresas. Los obstáculos a su desarrollo. Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES Venezuela 1999. Disponible en línea: <http://www.pyme.org.mx/articulo.php?id=124>

ESSER, K. HILLEBRAND, W. MESSNER, D. y MEYER, J. "Competitividad Sistémica". En: Revista de la CEPAL, N° 59. 1996, pp. 39-52. Disponible en línea: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/lecturas/ConceptosSolucionProblemas/COMPETITIVIDAD.pdf>

FERRO CORTÉS, Luz M. "Internacionalización de la pyme intensiva en conocimiento: el caso de la industria de software y tecnologías de información". En: Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Observatorio de Competitividad. 2008. Disponible en línea: <http://cec.uniandes.edu.co/images/pdf/lmf.pdf>

FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME. Informe sobre Inserción internacional de las Pyme industriales. 2007. 16 Pág. Consultado 10 de octubre 2011. Disponible en línea: [http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/Informe\\_Insercion\\_internacional.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/Informe_Insercion_internacional.pdf)

FUNDES. Empresa media: potencial económico de México la evidencia de los censos económicos 1989, 1994, 1999 (estadísticas básicas). México D.F. 2000. 132 Pág. Disponible en línea: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/658315750.pdf>

GALVIS, L. y MEISEL, A. "El crecimiento económico de las ciudades colombianas y sus determinantes, 1973-1998". Meisel, A. (ed.), Regiones, ciudades y crecimiento económico en Colombia. Bogotá: Banco de la República. 2001. 49 Pág. Disponible en línea: <http://www.banrep.org/documentos/publicaciones/pdf/DTSER18-Crecimientociudades.pdf>

GARAY, Luis J. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. Biblioteca virtual del Banco de la República. 2004. Bogotá, Colombia. Disponible en línea: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/indice.htm>

GARCÍA OLAVERRI, C. HUERTAS ARRIBAS, E. KINTANA LARRAZA M, y URTASUN Alonso A. "Dimensiones de la flexibilidad empresarial: un estudio empírico". En: Cuadernos Económicos de ICE N° 73. Junio. 2007, pp. 85-109. Disponible en línea: [http://www.revistasice.com/cache/pdf/cice\\_73\\_85-110\\_\\_a1b5dee48a48b0809a49acc1970617a6.pdf](http://www.revistasice.com/cache/pdf/cice_73_85-110__a1b5dee48a48b0809a49acc1970617a6.pdf)

GARZÓN, M. "Los directivos de las Pymes y el liderazgo estratégico intraemprendedor. En: Investigación en administración en América Latina:

evolución y resultados”. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, 2005. Pág: 243-261.

GAVIRIA RÍOS, Mario A. y SIERRA SIERRA, Hedmann A. Lecturas sobre crecimiento económico regional. Grupo Editorial Norma. Bogotá D.C. 2005. 150. Pág. Disponible en línea: [www.eumed.net/libros/2005/mgr/](http://www.eumed.net/libros/2005/mgr/)

GELMETTI, Carlos J. “Cómo convertir a una Pyme en global”. En: Management Herald, Febrero, 2007, pp. 3-5. Disponible en línea: [http://ici.unq.edu.ar/ici\\_biblio/adicionales/Gelmetti.pdf](http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio/adicionales/Gelmetti.pdf)

GIRALDO R, Beatriz. “Estadísticas De La Microempresa En Colombia Análisis Comparativo 1990 – 2005” En: Corporación Para El Desarrollo De Las Microempresa - Observatorio Colombiano De Las Microempresas –OCM. Bogotá, 2007. 16 Pág.

GONZÁLEZ PÉREZ, M. “¿Llegó La Hora De Glocalizar?” En: Dinero.com. Fecha de publicación: 20 de septiembre 2011. Consultado 22 de septiembre, 2011. Disponible en línea: <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/llego-hora-glocalizar/135743>

GUERRERO, R. y FUENTES, Anyella (Compiladores). Desarrollo regional, globalización y competitividad. En: Universidad Industrial de Santander. 2008. 233 Pág. Disponible en Librería de la U. (<http://www.lalibriadelau.com>)

GUTIÉRREZ, B María Lorena y SERRANO, Rodríguez Javier. “Mejoramiento de las condiciones de acceso al crédito para microempresarios perspectivas desde las fundaciones”. En: Documentos de trabajo 11. Universidad de los Andes. Fundación Corona y Fundación Ford. Bogotá. 2004. 86. Pág. Disponible en línea: <http://administracion.uniandes.edu.co/content/view/full/1590>

HERNÁNDEZ R. “Elementos de competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano” En: Serie Estudios y Perspectivas, No.5, Naciones Unidas-CEPAL México: 2001, pp. 1-58. Disponible en línea: [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/9481/L499\\_%28Final%29.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/9481/L499_%28Final%29.pdf)

IBERPyme: <http://www.iberpymeonline.org/>

IRIARRE U. Walberto; y OLAVE G., Jorge “Análisis de la gestión exportadora de las empresas del sector confección de Barranquilla vinculadas al programa EXPOPyme de la Universidad del Norte”. En: Revista Pensamiento & Gestión, No. 15, 2003, pp. 1-25. Barranquilla. Disponible en línea: <http://www.uninorte.edu.co/publicaciones/secciones.asp?ID=27>

LEÓN VELÁZQUEZ, José A. Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii. Universidad Autónoma de Sinaloa. Escuela de Economía. Culiacán, México. 2004. 49 Pág. Disponible en línea: <http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgv/dgee/competitividad/documentos/competitividad/Competitividad%20piel%20de%20cocodrilo/1.%20Modelo%20de%20competitividad%20de%20la%20piel%20de%20cocodrilo.pdf>

LEY. 590 (12 de julio, 2000). “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Diario Oficial. Bogotá, D.C., No. 44.078. 2000, pp. 1-16

LEY 905 (2 de agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., Diario Oficial No. 45.628. 2004, pp. 1-12

LLISTERRI J. y ANGELELLI P. “Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa” En: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, DC. 2002. 27 Pág. Disponible en línea: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=367845>.

LÓPEZ P., Luis F. “Transformación productiva de la industria en Colombia y sus regiones después de la apertura económica”. En: Universidad Nacional de Colombia, Cuadernos de Economía, Vol. 29, No. 53. 2010, pp. 239-286 Disponible en línea: <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/viewFile/18619/19517>

LOTERO C., Jorge. RESTREPO O., Sergio, y FRANCO V., Liliana. “Desarrollo regional y productividad de la industria colombiana”. En: Revista de Estudios Regionales, No. 70, 2004, pp.173-201. Disponible en línea: <http://www.revistaestudiosregionales.com/pdfs/pdf793.pdf>

MALDONADO C., Alberto. Desarrollo regional y políticas de promoción del desarrollo económico local: la experiencia de tres departamentos colombianos. En: Serie Estudios y Perspectivas No. 20. CEPAL Bogotá 2010. 81 Pág. Disponible en línea: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/41008/LCL.3217-P.PDF>

MARTÍNEZ C, y PIEDAD C. “Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las pymes: un estudio de caso”. En: Revista Pensamiento Y Gestión. Universidad del Norte. Número: 23 Año: 2007, pp. 1 – 57.

MARTÍNEZ, J. y ÁLVAREZ, C. (2006, Octubre). “Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES”. En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. México D.F.

MAYO, Juan Carlos, LOREDO CARBALLO Néstor y REYES Benítez Saadia. "Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional" En: Contribuciones a la Economía, abril 2009. Disponible en línea: <http://www.eumed.net/ce/2009a/acb.htm>

MILESI, D; MOORI, V; ROBERT, V; y YOGUEL, G. "Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia". En: Revista de la CEPAL No. 92, agosto 2007, pp. 25-43 Disponible en línea: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/29585/LCG2339eYoguel.pdf>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES 3484. 13 de agosto 2007. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. 32 Pág.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Documento CONPES 3484. 13 de agosto 2007. Optimización de los instrumentos de desarrollo Empresarial. 38 Pág.

MONCAYO, J., Edgar. Geografía económica de la Comunidad Andina: Las regiones activas en el mercado comunitario. Bogotá, octubre 2003. Disponible en línea: <http://www.comunidadandina.org/public/libro32.pdf>

MONCAYO J., Edgar "Nuevos enfoques de política regional en América Latina: El caso de Colombia en perspectiva histórica. Las políticas regionales en Colombia.". En. Archivos de Economía, Separata No. 5 de 7, documento 198. Bogotá, 5 de Julio 2002. 42 Pág. Disponible en línea: [http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos\\_Economia/198.PDF](http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/198.PDF)

MOORI-KOENIG V, PIETROBELLI C, y PORTA F. "Pequeñas y medianas empresas en América Latina e internacionalización: Apertura, liberalización y políticas". CAF (Corporación Andina De Fomento) Caracas. 2005. 45 Pág.

MUÑOZ, Juan. "Sobre las tendencias de la administración, Algunas reflexiones preliminares". En: Revista academia e institucional de la Universidad Católica Popular del Risaralda, N° 66. Pereira. 2003, pp. 112-133. Disponible en línea: <http://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/paginas/article/view/390/348>

NIETO. M. "Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones Pymes –MMGO". En: Encuentro Nacional de investigación y docencia: epistemología, investigación y educación en las ciencias administrativas. ASCOLFA, Universidad del Cauca, Colombia. 2006, pp. 319 – 331.



OHMAE Kenichi. El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Grupo Editorial Norma. Bogotá D.C. 2009. 359. Pág.

PARRA-PEÑA S. Rafael. y RAMÍREZ. J. Juan Carlos, “Escalafón de la competitividad de los departamentos en Colombia 2009”. En Serie Estudios y perspectivas No. 21, CEPAL Bogotá, Octubre 2010. Disponible en línea: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/41124/LCL3311-P.pdf>

PEÑA-VINCES, Jesús C; BRAVO, Saulo; ÁLVAREZ, Félix A; y PINEDA, Duvan A. “Análisis de las Características de las Incubadoras de Empresas en Colombia: Un Estudio de Casos”. En: May Journal of Economics, Finance & Administrative Science. Vol.16, N° 30. 2011, pp. 13-29. Disponible en línea: <http://ssrn.com/abstract=1848245>

PÉREZ, URREGO Martha. “La PYME en el Tolima: características y problemas”. En: Revista cuadernos de investigación, N° 7. Universidad de san buenaventura. Medellín. 2004, pp. 37–54.

PFEFFERMAN Guy. “Reducción de la pobreza en los países en desarrollo. La función de la empresa privada”. Finanzas y Desarrollo. N° 18. 2001, pp. 42-45. Disponible en línea: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2001/06/pdf/pfefferm.pdf>

PIORE, Michael J. y SABEL, Charles F. La segunda ruptura industrial. Buenos Aires: Alianza Editorial. 1993. 455 Pág.

PLATA PÁEZ, Luis Guillermo (2009). “Las mipymes y la economía colombiana” En: portafolio.com. Fecha de publicación 28 de mayo 2009. Consultado noviembre 15 de 2011. Disponible en línea: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348>

POLLACK, M. y GARCÍA, A. “Crecimiento, competitividad y equidad: el rol del sector financiero”. En: CEPAL. Serie Financiamiento del Desarrollo. No 147. Chile. Noviembre del 2004. 82. Pág. Disponible en línea: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/20948/lcl2142e.pdf>

PYMES FUTURO. Asesoría y consultoría para MIPYMES <http://www.pymesfuturo.com>.

PUYANA SILVA, David La Problemática De Las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir. Universidad Sergio Arboleda. Pymes exportadoras de Colombia. Consultado septiembre 22 2011. Disponible en línea: <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>

JARDÓN, Carlos M. “Innovación empresarial y territorio: Una aplicación a Vigo y

su área de influencia”. En: Revista EURE, vol. 37 No. 112, septiembre 2011, pp. 115- 139. Disponible en línea: <http://www.eure.cl/numero/innovacion-empresarial-y-territorio-una-aplicacion-a-vigo-y-su-area-de-influencia/>

RAMÍREZ VALLEJO, Jorge. Competitividad Regional en Colombia: Marco Conceptual, Hallazgos y Recomendaciones del Centro de Estrategia y Competitividad. Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Observatorio de Competitividad. 2008. 18 Pág. Disponible en línea: <http://cec.uniandes.edu.co/index.php/observatorio/articulos>

ROBERTSON Roland. (2000) “Glocalización: tiempo-espacio homogeneidad y heterogeneidad” Consultado: 13 de mayo de 2012. Madrid. Disponible en línea: <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/R%20Robertson.pdf>.

RODRIGUEZ. Astrid Genoveva. La realidad de la Pyme Colombiana. Desafío para el desarrollo. Editorial FUNDES INTERNACIONAL. Bogotá. 2003. 186 pag.

ROSSANO E, Llonch A, y LÓPEZ B. “Los determinantes internos de la propensión exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas” En: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE). Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Madrid. Número 26. Enero, 2006, pp. 1-15.

SABINO, Carlos. El proceso de investigación. Ed. Panapo, Caracas. 1992. 216 Pág. Disponible en línea: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/word/procesoinvestigacion.pdf>

SABINO, Carlos. Cómo hacer una tesis. Ed. Panapo, Caracas. 1994. 240 Pág. Disponible en línea: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/word/hacertesis.doc>

SALGUERO C, Jorge. “Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional”. Sociedad Geográfica de Colombia. Bogotá. 2006. 20 Pág. Disponible en línea: [http://www.sogeocol.edu.co/documentos/Enf\\_teo\\_des\\_reg.pdf](http://www.sogeocol.edu.co/documentos/Enf_teo_des_reg.pdf)

SÁNCHEZ Otero. Madeleine. “Esfuerzo conjunto para que el sector de la microempresa se inserte en el contexto globalizado de los mercados”. En: Revista Electrónica De Educación, Formación Y Pedagogía. Vol.: 4. 2005. Disponible en línea: <http://www.fmmb.org/resultados/microfinanzas.aspx>

SILVA Lira, Iván. “Disparidades, competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina”, Serie Gestión Pública 33, ILPES-CEPAL. Santiago de Chile 2003. 84 Pág.

SUPERSOCIEDADES. Las mipymes en Colombia: evolución, desarrollo y fomento (1999-2003). 2004. 52 Pág. Disponible en línea:

<http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/files/estudios/LasmipymesenColombia.pdf>

TORO GONZÁLEZ, Daniel. "Localización de la industria manufacturera en Colombia 1990-1999". En: Economía y Región Vol. 1 No.2 de Noviembre 2004, pp. 1-51 Disponible en línea: [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1774/1/MPRA\\_paper\\_1774.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/1774/1/MPRA_paper_1774.pdf)

VELÁSQUEZ, VÁSQUEZ F. "La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas". En: Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. N° 093. Octubre-diciembre 2004, pp. 73-97. Disponible en línea: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/342/1/fvelasquez\\_estrategia.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/342/1/fvelasquez_estrategia.pdf)

VERA-COLINA, Mary A; MORA-RIAPIRA, Edwin "Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia". En: TENDENCIAS, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. Vol. 12. No. 1, 1er. Semestre 2011, pp. 213-226.

ZAPATA GUERRERO E. "Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos" En: Revista-Escuela de Administración de Negocios, septiembre-diciembre N° 052. Bogotá, Colombia, 2004, pp. 119-135.

ZEVALLOS, Emilio. "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina". En: Revista de la CEPAL. No. 79, Abril 2003, pp. 53-70.

ZEVALLOS, Emilio. "Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina" En: fundación para el desarrollo sostenible en América Latina FUNDES. N° 11 (20), San José. Junio. 2006, pp. 75-96.

ZEVALLOS, Emilio. "Panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en varios países de América Latina." En: fundación para el desarrollo sostenible en América Latina FUNDES. San José, Costa Rica. Enero. 2002, pp. 1-27.

# ANEXOS

## ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA

- ❖ **Objetivo:** Evaluar la capacidad exportadora de las micro y pequeñas empresas industriales de Nariño.
- ❖ **Dirigida a:** Propietarios o administradores de micro y pequeñas empresas industriales del Departamento de Nariño.

### Información General de la Empresa

Microempresa: \_\_\_\_\_ Pequeña empresa: \_\_\_\_\_  
 Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_  
 Municipio: \_\_\_\_\_

¿La empresa se encuentra actualmente registrada ante Cámara de Comercio?

- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

En caso afirmativo marque el tipo de Empresa:

- Unipersonal: \_\_\_\_\_ Natural: \_\_\_\_ Jurídica: \_\_\_\_
- Tipo de Sociedad: \_\_\_\_\_
- Número de Socios: \_\_\_\_\_

¿Cuanto tiempo de funcionamiento lleva la empresa?

- Menos de 6 meses: \_\_\_\_\_
- Entre 2 – 3 años: \_\_\_\_\_
- 6 meses – 1 año: \_\_\_\_\_
- Entre 3 – 4 años: \_\_\_\_\_
- Entre 1 – 2 años: \_\_\_\_\_
- Más de 4 años: \_\_\_\_\_

### 1. Evaluación de la Capacidad Productiva.

1.1. Enumere los principales productos que actualmente ofrece la empresa.

Productos	Tipo de producto			% de ventas
	Materia prima	Producto semi-elaborado	Producto terminado	
1				
2				
3				

1.2 Responda afirmativa o negativamente el siguiente cuestionario:

¿Tiene un proceso de producción establecido y organizado?	Si	No
¿Existe diferenciación de funciones y asignación de estas entre los trabajadores?	Si	No

¿Tiene establecido tiempos para cada proceso y para la producción total?	Si	No
¿Conoce la capacidad de producción de la empresa?	Si	No
¿Conoce el porcentaje de ocupación de su capacidad instalada?	Si ¿Cuál es?:	No
¿Tiene capacidad económica y administrativa para ampliar la producción?	Si	No
¿Su proceso productivo es actualizado tecnológicamente?	Si	No
¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta a pedidos y reposiciones para su producto?	Si	No
¿Tiene una relación definida con el proveedor? Ej.: contratos	Si	No
¿Pertenece a algún gremio o asociación de productores?	Si	No

1.3 ¿Cuál es la inversión actual en bienes de capital (maquinaria, equipos, herramienta, etc.)?

Menor a \$5'000.000: \_\_\_\_\_ \$5'000.000 – \$10'000.000: \_\_\_\_\_  
 \$10'000.001 - 50'000.000: \_\_\_\_\_ \$50.000.001 - \$100'000.000: \_\_\_\_\_  
 \$100'000.001 - \$200'000.000: \_\_\_\_\_ \$200'000.001 - \$300'000.000: \_\_\_\_\_  
 \$300'000.001 - \$400'000.000: \_\_\_\_\_ \$400'000.000 - \$500'000.000: \_\_\_\_\_  
 \$500'000.001- \$1.000'000.000: \_\_\_\_\_ Superior a \$1.000'000.000: \_\_\_\_\_

1.4 ¿Que porcentaje de sus utilidades son invertidos en investigación y desarrollo de nuevos productos?

- Menos del 5%: \_\_\_\_\_
- 5% - 10%: \_\_\_\_\_
- 10% - 15%: \_\_\_\_\_
- 16% - 20%: \_\_\_\_\_
- Superior a 20%: \_\_\_\_\_

1.5 ¿Posee certificados de calidad?:

- Nacionales: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
- Internacionales: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

1.6 ¿Realiza pruebas de control de calidad?

- Si: \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?: (Dimensional). (Sensorial). (Funcional)
- No: \_\_\_\_\_

## 2 Evaluación de la Capacidad Financiera.

2.1 ¿Cómo califica la facilidad para acceder a créditos con entidades financieras?

Fácil				Difícil
5	4	3	2	1

2.2 ¿Qué porcentaje de su capital de trabajo proviene de préstamos?

- Menos del 10%: \_\_\_\_\_
- 10% - 20%: \_\_\_\_\_
- 21% - 30%: \_\_\_\_\_
- 31% - 40%: \_\_\_\_\_
- 41% - 50%: \_\_\_\_\_
- Mas del 50%: \_\_\_\_\_

2.3 ¿Con que tipo de entidades adquiere prestamos?

- Bancos privados: \_\_\_\_\_
- Proveedores: \_\_\_\_\_
- Prestamistas informales: \_\_\_\_\_
- Banca de segundo piso (Bancoldex): \_\_\_\_\_
- Corporaciones financieras o compañías de financiamiento comercial: \_\_\_\_\_
- Otro: \_\_\_\_\_ Cual: \_\_\_\_\_
- No adquiere prestamos: \_\_\_\_\_

2.4 ¿En qué medida afecta las tasas de interés que paga a la rentabilidad de su empresa?

Mucho				Nada
5	4	3	2	1

2.5 ¿Qué porcentaje de las utilidades son reinvertidas en la empresa?

- No reinvierte: \_\_\_\_\_
- Menos del 5%: \_\_\_\_\_
- 5% - 10%: \_\_\_\_\_
- 11% - 16%: \_\_\_\_\_
- 17% - 22%: \_\_\_\_\_
- Mas del 22%: \_\_\_\_\_

2.6 ¿En la empresa elaboran informes financieros?

- Si: \_\_\_\_\_ ¿Cuáles?: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

2.7 ¿Está dispuesto a realizar nuevas inversiones en la empresa?

- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

### 3 Evaluación de la Capacidad Exportadora.

3.1 ¿Ha realizado investigaciones para conocer más y mejor el mercado?

- Nacional: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
- Internacional: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

3.2 ¿Qué porcentaje de las utilidades dedica a la investigación y/o apertura de nuevos mercados?

- No invierte: \_\_\_\_\_
- Menos del 5%: \_\_\_\_\_
- 5% - 10%: \_\_\_\_\_
- 10% - 15%: \_\_\_\_\_
- 16% - 20%: \_\_\_\_\_
- Superior al 20%: \_\_\_\_\_

3.3 ¿Los clientes que atiende actualmente son suficientes para el crecimiento de la empresa?

- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

3.4 ¿Ha realizado o realiza exportaciones de sus productos?

- Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

3.5 ¿De los siguientes ítems, cual considera como el mayor obstáculo para realizar exportaciones?

- Carencia de conocimiento: \_\_\_\_\_
- Carencia de recursos: \_\_\_\_\_
- Producto poco competitivo: \_\_\_\_\_
- Otro: \_\_\_\_\_ ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

3.6 ¿En cuál de los siguientes eventos ha participado para la promoción de exportaciones y como califica su efectividad?

Evento	Excelente				Malo
	5	4	3	2	1
Ferias empresariales					
Ruedas de negocios					
Exposiciones empresariales					
Otro: _____ ¿Cuál?: _____					
Ninguno					

3.7 ¿Qué incentivos, información o ayuda le gustaría recibir para exportar?

- Financiamiento o líneas de crédito especiales: \_\_\_\_\_
- Capacitación en procesos exportadores y sobre como competir: \_\_\_\_\_
- Investigaciones de mercados externos: \_\_\_\_\_
- Rondas de negocios en el extranjero: \_\_\_\_\_
- Capacitación en marketing: \_\_\_\_\_
- Mayores incentivos tributarios: \_\_\_\_\_
- Apoyo en innovación tecnológica: \_\_\_\_\_
- Asesoría legal: \_\_\_\_\_
- Capacitación en logística internacional: \_\_\_\_\_
- Otra: \_\_\_\_\_ ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

3.8 ¿La empresa ofrece servicio postventa?

- Si: \_\_\_\_\_ ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

3.9 ¿Tiene registro de marcas o patentes?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ En proceso: \_\_\_\_\_



#### 4 Evaluación de los Recursos Humanos.

4.1 Discrimine el número de empleados según la modalidad de contrato y el vínculo que tienen con el propietario.

Número de empleados		Modalidad de contrato			Vínculo	
		Contrato indefinido	Contrato termino fijo	Por obra o a destajo	Familiar	Ninguno
Permanentes						
Ocasionales						

- Señale cuál es el vínculo del administrador con la empresa:
- Propietario único: \_\_\_\_\_
- Socio: \_\_\_\_\_
- Empleado: \_\_\_\_\_

4.2 ¿Último nivel Educativo cursado del administrador?:

Básica primaria: \_\_\_\_\_ Bachillerato: \_\_\_\_\_ Técnico: \_\_\_\_\_ Universitario: \_\_\_\_\_  
 Postgrado: \_\_\_\_\_

4.3 ¿Cuántos años de experiencia tiene el administrador en el sector al que pertenece la empresa?

- Menos de 5 años: \_\_\_\_\_
- 6 a 10 años: \_\_\_\_\_
- Más de 10 años: \_\_\_\_\_
- Sin experiencia: \_\_\_\_\_

4.4 ¿Qué tipo de capacitación se realiza en la empresa y con qué frecuencia lo hace?

Tipo de capacitación	Realiza		Frecuencia
	SI	NO	
Cursos de actualización			
Formación básica profesional			
Relaciones humanas			
Salud Ocupacional			
Otros ¿cuáles?			
Ninguna			

4.5 ¿Evalúa el desempeño laboral?

- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

## 5 Evaluación de la Capacidad Gerencial.

5.1 Señale con cuales de las siguientes herramientas administrativas cuenta su empresa:

Organigrama definido y actualizado	
Reglamento interno de trabajo	
Descripción de cargos y perfiles	
Manual de inducción	
Manual de procedimientos y procesos	
Ninguna	

5.2 ¿La empresa posee personal con conocimientos o experiencia en comercio internacional?

- Si: \_\_\_\_\_ ¿Cuántos?: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

5.3 ¿Tiene implementado en su empresa tecnologías como software especializado, de gestión, contable, o de marketing?

- Si: \_\_\_\_\_ Cual: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

5.4 ¿La empresa posee página web?

- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

5.5 ¿Cuál de los siguientes planes elabora su empresa, y cómo calificaría su utilidad?

Planes	Muy útil				Poco útil
	5	4	3	2	1
Plan estratégico					
Plan de ventas					
Plan de producción					
Proyecto de inversión					
Presupuesto					
Ninguno					

## 6 Evaluación del Entorno Regional y Nacional.

6.1 ¿Conoce las políticas nacionales de fomento para empresas de su tamaño?

- Si: \_\_\_\_\_
- No: \_\_\_\_\_

6.2 ¿En qué medida las políticas empresariales del gobierno nacional han contribuido al desempeño de su sector?

	<b>Alta</b>				<b>Baja</b>
Contribución	5	4	3	2	1

6.3 ¿En qué medida Los programas de fomento empresarial promovidos por el gobierno regional o municipal han contribuido a mejorar el desempeño de su empresa?

	<b>Mucho</b>				<b>Nada</b>
5	4	3	2	1	

6.4 ¿En qué medida las importaciones y el contrabando afectan las ventas de su empresa?

	<b>Alto</b>				<b>Bajo</b>
5	4	3	2	1	

6.5 ¿La empresa posee estrategias para enfrentar la competencia internacional?

- Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

6.6 ¿En qué medida la rentabilidad de la empresa se ve afectada a causa de los impuestos y tarifas de ley cobradas?

	<b>Mucho</b>				<b>Nada</b>
5	4	3	2	1	

6.7 ¿Qué incidencia tiene en su empresa hoy en día las siguientes variables o situaciones?

Variables o Situaciones	Efecto Negativo				Efecto Positivo
	1	2	3	4	5
1. Inestabilidad económica del país					
2. Tasas de inflación					
3. Desempleo					
4. Fluctuación de la tasa de cambio					
5. Situación económica de países vecinos					
6. Violencia					
7. Calidad del recurso humano					
8. Infraestructura vial					
9. Leyes ambientales					
10. Otra (cuál)					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**