



**DPS**   
DEPARTAMENTO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL

**PROSPERIDAD  
PARA TODOS**



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

# **Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto**

Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo

**Red ORMET  
2013**





Plan de fortalecimiento de la  
competitividad en Mipymes del  
**sector industrial manufacturero**  
**del municipio de Pasto**



## **Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto**

Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo

**Red ORMET**  
**2013**



**Plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto.**

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.**

**Primera edición.**

**ISBN: 978-958-8609-61-4**

### **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

**Fabrizio Hochschild**

Coordinador residente y humanitario del sistema

**Silvia Rucks**

Directora de país

**Fernando Herrera Araújo**

Coordinador área de pobreza y desarrollo sostenible

**Oliverio Huertas Rodríguez**

Coordinador nacional proyecto Red ORMET

**César Mauricio López Alfonso**

Asesor senior en sistemas de información

**Álvaro Darío Pabón Rojas**

Coordinador territorial Nariño, Cauca y Valle del Cauca proyecto Red ORMET

### **Departamento para la Prosperidad Social.**

**Bruce Mac Master**

Director

**Pablo Ariel Gómez**

Director de inclusión, producción y sostenimiento

**Ana Milena Negrette Contreras**

Coordinadora nacional grupo de trabajo de generación de ingresos y empleabilidad

**Alejandra María Moncada Sánchez**

Supervisora Nacional Capitalización microempresarial y ruta de ingresos y empresarismo RIE

**Pedro Luis Zambrano Gómez Sánchez**

Supervisor componente Red ORMET



## Equipo Universidad de Nariño

### **José Edmundo Calvache López**

Rector

### **Luz Stella Lagos Mora**

Vicerrectora académica

### **Fredy Hernán Villalobos Galvis**

Vicerrector de investigaciones, postgrados y relaciones internacionales

### **Jesús Martínez Betancourt**

Decano facultad de ciencias económicas y administrativas

## Equipo de investigación

### **Fernando Panesso**

Director general del estudio.

Director del centro de estudios de desarrollo regional y empresarial

### **Rosa María Paz Gamboa**

### **Fernando Panesso**

### **Alejandra Santacruz**

### **Víctor David Jaramillo Mejía**

### **Eduardo Vicente Ruano Rosero**

Investigadores

### **Danilo Ibarra Rosero**

Consultor tema internacionalización de la empresa

### **Paola Andrés Bravo Guerrero**

Asistencia administrativa

### **Adriana Carolina Galeano Cáez**

### **Arley Hernán Mora Ortega**

### **Stefanía Albornoz Muñoz**

### **Ludy Yelud López Salazar**

### **Héctor Andrés Mora Paz**

Asistentes de investigación

### **Manuel Enrique Martínez Riascos**

Revisión de textos



## Agradecimientos, entidades aliadas

Ministerio del Trabajo  
Cámara de Comercio de Pasto  
Asociación Colombiana de Micros,  
Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI Nariño  
Alcaldía de Pasto  
SENA Regional Nariño  
DANE, Seccional Pasto.

### **Carlos Eduardo Benavides Díaz**

Fotografías

### **Fabio Morales**

Diseño

### **Jhonny Ascuntar T.**

### **Impresores Angel S.A.S**

Diagramación e impresión

El presente documento es el resultado de un esfuerzo colaborativo entre las entidades aliadas y cooperantes : Universidad de Nariño, PNUD, Dirección de inclusión, producción y sostenimiento del Departamento para la Prosperidad Social, Dirección de generación de ingresos y protección del empleo y subsidio de familia del Ministerio para el Trabajo.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Oficina Colombia

Dirección: Avenida 82 No. 10-62, piso 3 Bogotá D.C. Colombia

Página web: [www.pnud.org.co](http://www.pnud.org.co)

"Las opiniones expresadas en este documento, que no han sido sometidas a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen el pensamiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Departamento para la Prosperidad Social o el Ministerio de Trabajo, como tampoco a las demás entidades que apoyaron su elaboración".



## Contenido

<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE PASTO</b>	<b>12</b>
1.1 Demografía.....	13
1.1.1 Estructura y dinámica poblacional de Pasto .....	13
1.2 Estructura económica del municipio de Pasto .....	15
1.1.2 Sector secundario .....	17
<b>2. SUBSECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO</b>	<b>18</b>
2.1 Definición.....	18
2.2 Caracterización económica del subsector industrial manufacturero .....	19
2.3 El empleo en el subsector industrial manufacturero .....	21
2.3.1 Ocupados por posición ocupacional en la industria manufacturera.....	22
2.3.2 Ocupados por tamaño de establecimiento.....	23
2.3.3 Ocupados en el sector industrial manufacturero, según nivel educativo ...	24
2.3.4 Afiliación a seguridad social en la industria manufacturera.....	25
<b>3. DESEMPEÑO COMPETITIVO DEL SUBSECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO</b>	<b>26</b>
3.1 El concepto de competitividad .....	26
3.2 Factores para la competitividad .....	26
3.2.1 Análisis interno .....	27
3.2.2 Análisis externo .....	45
3.3 Factores prioritarios para el desempeño competitivo del sector .....	48
<b>4. ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA GENERACIÓN DE EMPLEO EN MIPYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL MUNICIPIO DE PASTO</b>	<b>50</b>
4.1 Estrategias.....	51
4.1.1 Capacitación.....	51
4.1.2 Información.....	52
4.1.3 Acompañamiento y apalancamiento.....	52
4.1.4 Comercialización.....	52
4.1.5 Asociatividad empresarial .....	53
4.2 Desarrollo de las estrategias .....	53
4.3 Proyectos identificados .....	54
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71
Anexos.....	73



## **Lista de figuras**

Figura 1.	Municipio de Pasto.....	12
Figura 2.	Comportamiento poblacional Pasto 2005 – 2013 y 2013 – 2020 .....	14
Figura 3.	Tasa de crecimiento total de la población de Pasto y Nariño. 2005 – 2013 .....	15
Figura 4.	Estructura económica del municipio de Pasto. 2005 – 2010.....	16
Figura 5.	Estructura por actividad económica del valor agregado en el sector secundario (%). 2005 – 2010p .....	17
Figura 6.	Actividades de la industria manufacturera según CIIU Rev. 4 AC .....	18
Figura 7.	Evolución del valor agregado en la industria manufacturera de Pasto, 2005 – 2010p. millones de pesos constantes de 2005. ....	19
Figura 8.	Participación por rama de actividad en el total de ocupados Pasto. (%). ....	21
Figura 9.	Tasas de variación en la ocupación total y del sector industrial manufacturero de Pasto. ....	22
Figura 10.	Porcentajes de ocupación según posición ocupacional en el sector industrial manufacturero de Pasto (promedio 2005 - 2012) .....	23
Figura 11.	Ocupados en la industria manufacturera, según tamaño de establecimiento promedio 2005 - 2012 .....	23
Figura 12.	Ocupados en la industria manufacturera, según tamaño del establecimiento. Pasto, 2005 a 2012 .....	24
Figura 13.	Afiliación a salud en la industria manufacturera. 2006 – 2012 .....	25
Figura 14.	Afiliación a riesgos profesionales.....	25
Figura 15.	Nivel de estudios de los empresarios en la industria manufacturera. Pasto, 2013 .....	27
Figura 16.	Dominio del inglés en microempresarios de la industria manufacturera. Pasto, 2013.....	29
Figura 17.	Definición de la misión y la visión empresarial de las Mipymes de la industria manufacturera. Pasto, 2013 .....	30
Figura 18.	Localización del proveedor.....	32
Figura 19.	Estados financieros .....	36
Figura 20.	Tipo de vinculación.....	37
Figura 21.	Mapa de competitividad de las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto. 2013 .....	48
Figura 22.	Proyectos por estrategia .....	54



## **Lista de tablas**

Tabla 1.	Población total de Nariño y Pasto 2005 – 2013.....	12
Tabla 2.	Producto interno bruto de Pasto, de Nariño y Colombia.....	16
Tabla 3.	Tabla 3. Aporte de la industria manufacturera al producto interno bruto (PIB).....	19
Tabla 4	Aporte por agrupamientos industriales al valor agregado del sector industrial de Pasto, 2005 – 2010 (porcentajes).....	20
Tabla 5.	Número total de establecimientos registrados en Pasto. Comparativo 2011-2012. ....	21
Tabla 6.	Nivel educativo de los ocupados en el Sector industrial manufacturero. Porcentajes. Pasto, 2005 – 2012 .....	24
Tabla 7.	Nivel de formación del gerente y/o administrador en las principales actividades económicas de la industria manufacturera. ....	28
Tabla 8.	Elementos de identificación del producto. ....	33
Tabla 9.	Registros legales vigentes .....	40
Tabla 10.	Internacionalización empresarial. ....	41
Tabla 11.	Calificaciones del mapa de competitividad de las Mipymes del sector industrial manufacturero, Pasto 2013. ....	49



## Introducción

El Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto se creó en el año 2008, como una alianza interinstitucional en la cual participan entidades públicas, privadas y de tipo gremial, y de la cual el Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial (CEDRE), de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño, es la unidad académica del Observatorio de Mercado de Trabajo de Pasto que realiza la secretaría técnica que a futuro se proyecta como el Observatorio Regional del Mercado de Trabajo – (ORMET Nariño).

Actualmente, en el Observatorio Regional del Mercado de Trabajo (ORMET), participan la alcaldía Municipal de Pasto, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA Regional Nariño), el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Cámara de Comercio de Pasto, Comfamiliar de Nariño y la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI Regional Nariño).

El Observatorio de Mercado de Trabajo de Pasto, cuenta con el apoyo directo del Ministerio del Trabajo, el Departamento para la Prosperidad Social y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. El objetivo primordial en esta etapa es impulsar la construcción del Observatorio Regional del Mercado de Trabajo – Red ORMET-, que permita llevar a cabo estudios sobre la situación laboral en el departamento de Nariño, formular propuestas y estrategias en materia de empleo.

Desde del año 2012, con el propósito de mejorar la capacidad competitiva de las empresas y fomentar la creación de nuevos puestos de trabajo, se tomó la decisión, con los actores locales, de formular el “Plan de fortalecimiento de la competitividad en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) del sector industrial manufacturero de Pasto”.

Entre los aspectos que preocupan a los actores locales, se encuentran la globalización, el contrabando, la tasa de cambio, el cambio tecnológico, que constituyen, entre otros, los desafíos que deben enfrentar las empresas en Pasto y en el departamento de Nariño a corto y mediano plazo; situación que evidencia la necesidad de mejorar la capacidad instalada mediante la adopción de paquetes tecnológicos, como un medio para sortear la competencia que hace presencia en el mercado regional y local.

Este documento está conformado por cuatro capítulos, que reflejan las características económicas y empresariales que rodean la actividad manufacturera en las micro, pequeñas y medianas empresas en el municipio de Pasto y, a su vez, analizan el desempeño interno para identificar las principales estrategias que permitan mejorar la competitividad de este sector.

En el Primer capítulo se elabora una contextualización del municipio de Pasto, donde se aborda temas como la demografía, en el que se analiza su estructura y dinámica poblacional; también se incluye en este acápite, el análisis de la estructura económica municipal.

En el capítulo siguiente, se parte de la definición del sector industrial manufacturero, para luego profundizar en aspectos como el desempeño económico y el empleo generado en el mismo.



Después, en el capítulo titulado Desempeño competitivo del subsector industrial manufacturero, se hace una breve revisión teórica del concepto de competitividad y los factores que en ella inciden, sintetizando algunos aspectos que se consideran importantes para el análisis interno y externo de la competitividad en las empresas del sector industrial manufacturero en el Municipio de Pasto.

En el capítulo final, el ejercicio propositivo de este trabajo destaca algunas de las estrategias y acciones construidas con la participación de los sectores empresarial, institucional y académico; estas acciones se sintetizan en perfiles de proyectos, que es necesario a futuro, formular y ejecutar para incidir de manera efectiva en la competitividad de las empresas del sector manufacturero.

Con este Plan, se espera que las instituciones cuenten con una herramienta para la gestión del desarrollo empresarial en el municipio, además que las acciones a desarrollar sean impulsadas de manera articulada, fomentando el crecimiento económico y social incluyente a través de la generación de más y mejores empleos; así mismo, mayor eficiencia en la aplicación de los recursos económicos y financieros disponibles y sobre todo su incidencia para el fomento del empleo.

## Metodología

La metodología que se aplicó para la construcción del “Plan de fortalecimiento de la competitividad en las Mipymes del sector industrial manufacturero del municipio de Pasto”, es un abordaje metodológico mixto (Denzin, 1989), según el cual un mismo objeto de estudio es abordado desde diferentes perspectivas, haciendo uso de herramientas e instrumentos de investigación de tipo cualitativo y cuantitativo de forma diacrónica o sincrónica.

En la formulación del plan de fortalecimiento de la competitividad, se destaca el carácter participativo de su construcción, mediante la realización de talleres que se adelantaron con entidades públicas, gremiales, y representantes del sector microempresarial y académico que participaron, tanto en la fase diagnóstica como en la propositiva, en la identificación de estrategias y acciones<sup>1</sup>.

Igualmente, se aplicó un cuestionario a 307 empresarios del sector industrial manufacturero, que corresponde a la muestra de una población total de 1073 establecimientos (Camara de Comercio de Pasto, 2011). La muestra fue distribuida entre las diferentes actividades

<sup>1</sup> Los actores institucionales participantes del proceso fueron: Alcaldía Municipal de Pasto (Secretaría de Desarrollo Económico, Oficina de Asuntos Internacionales), Departamento para la Prosperidad Social (DPS), Ministerio del Trabajo, Comisión Regional de Competitividad (CRC), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX), Fondo Nacional de Garantías (FNG), Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), Cámara de Comercio de Pasto, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA); Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).



de acuerdo a su participación porcentual en el sector. Los resultados obtenidos permitieron la construcción del mapa de competitividad, que es una adaptación del modelo aplicado en el programa Plan Padrinos de la Universidad Externado de Colombia (2011). El mapa permite realizar una medición de la competitividad a través del estudio de las siguientes áreas: Dirección estratégica, mercadeo y ventas, producción, finanzas, talento humano, marco legal, medio ambiente e internacionalización.

Como parte de la actividad diagnóstica se adelantó la revisión de antecedentes relacionados con el sector de estudio, dejando en evidencia, la escasa oferta de ellos.

Como fuentes de información secundaria se tuvo en cuenta principalmente: el registro mercantil de Cámara de Comercio de Pasto, cuentas económicas municipales del CEDRE de la Universidad de Nariño, cuentas nacionales y gran encuesta integrada de hogares del DANE, entre otras.

El plan se socializó a los actores locales, quienes aportaron sugerencias y observaciones, las que se incorporaron y permitieron identificar otras iniciativas de proyectos.

Finalmente, la formulación participativa de este plan permitió generar una mayor conciencia en los actores locales, en su compromiso y participación para la gestión y su posterior ejecución del plan.



## 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MUNICIPIO DE PASTO

El municipio de Pasto se localiza en el extremo suroccidental Colombiano, a una altura de 2.559 metros sobre el nivel del mar y posee una temperatura media de 14 grados centígrados; el territorio municipal tiene una superficie de 1.181 km<sup>2</sup> y una área urbana de 26.4 km<sup>2</sup>.

**Figura 1. Municipio de Pasto**



Fuente: alcaldía de Pasto.

Pasto es el epicentro de la vida económica y social del departamento de Nariño, se conecta al norte a través de la vía panamericana con Popayán y el resto del país; al sur, con Ipiales, frontera con el Ecuador. Esta posición, sumada a la confluencia de diversas vías intermunicipales del resto del departamento de Nariño le otorga una característica geográfica importante. Hacia el occidente se comunica con el puerto de Tumaco, en el océano Pacífico, y al oriente con Mocoa, departamento del Putumayo.

Pasto, como capital del departamento de Nariño, concentra, aproximadamente el 25% de la población del departamento. En la organización político administrativa, el área urbana del Municipio se organiza, en 12 comunas y en la rural por 17 en corregimientos.



## 1.1 Demografía

Pasto, registra un incremento poblacional promedio cercano a los 6 mil habitantes por año y la población proyectada por el DANE, para el 2013 es cercana a los 429 mil habitantes.

Según los datos censales proporcionados por el DANE, durante los últimos años, la población de Pasto tiene una participación cada vez más importante en el total de la población del departamento. Por lo tanto, las necesidades de atención en educación, salud, empleo, infraestructura, vivienda son cada vez, lo que exige un empuje mayor a su aparato productivo local.

**Tabla 1. Población total, Nariño y Pasto 2005 – 2013**

AÑOS	NARIÑO	PASTO	% de PARTICIPACION PASTO
2005	1.541.692	382.422	24,81
2006	1.560.872	388.354	24,88
2007	1.580.109	394.254	24,95
2008	1.599.646	400.055	25,01
2009	1.619.461	405.882	25,06
2010	1.639.560	411.697	25,11
2011	1.660.062	417.484	25,15
2012	1.680.795	423.217	25,18
2013	1.701.782	428.890	25,20

Fuente: DANE. Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020. Junio 2011.

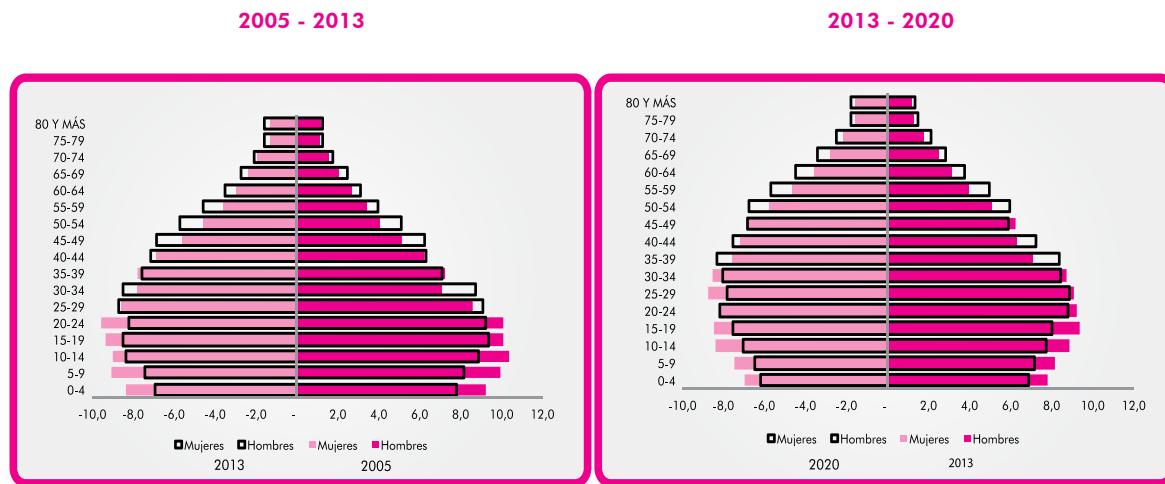
### 1.1.1 Estructura y dinámica poblacional de Pasto

El análisis de la estructura poblacional para los años 2005 a 2013 (DANE, 2013) permite apreciar un cambio en la estructura demográfica, donde se destaca el crecimiento de la población joven, que se encuentra en edades entre 25 y 44 años. Este cambio en la estructura de la población revela los problemas que a futuro se pueden presentar en materia de empleo (Universidad EAFIT, 2013); situación que exige la promoción de proyectos productivos de generación de nuevos empleos, en condiciones dignas.

Esta característica poblacional obliga a las autoridades locales a programar con anticipación las diferentes demandas y, en especial, la de las mujeres; además, identificar y priorizar los distintos proyectos en los planes de desarrollo local. Figura 2.



**Figura 2. Comportamiento poblacional de Pasto 2005 – 2013 y 2013 – 2020**



Fuente: DANE. Proyecciones de población por sexo y edad, Mayo 2011.

Fuente: DANE. Proyecciones de población por sexo y edad, Mayo 2011.

**Fuente: información producto de estudio.**

Las proyecciones poblacionales del DANE para el año 2020, también indican un importante incremento de la población joven, a diferencia de la tercera edad, segmento en el cual se observa un comportamiento relativamente constante, pero que de igual forma requiere atención especial. Figura 2.

Esta tendencia de la estructura piramidal, representa aquello que se denomina bono demográfico, que crea la oportunidad para desarrollar e implementar una política pública diferencial para los distintos grupos poblacionales, especialmente para aquellos que inician su vida laboral.

Para el aprovechamiento del bono demográfico, se viene implementado desde el nivel nacional, el programa presidencial para el sistema nacional de juventud 'Colombia Joven' (República de Colombia, Sistema Nacional de Juventud., 2013) cuyo objetivo principal es fijar políticas, planes y programas que contribuyan a la promoción social, económica, cultural y política de la juventud.

Entre las estrategias fijadas por el gobierno para la juventud están: el fortalecimiento de los programas como la educación gratuita para el grado once, la Ley de primer empleo, la creación de Consejos de Juventud en todo el país, estos últimos, con el objeto de adelantar controles sociales en municipios y departamentos para identificar las principales necesidades de la población joven en el país.

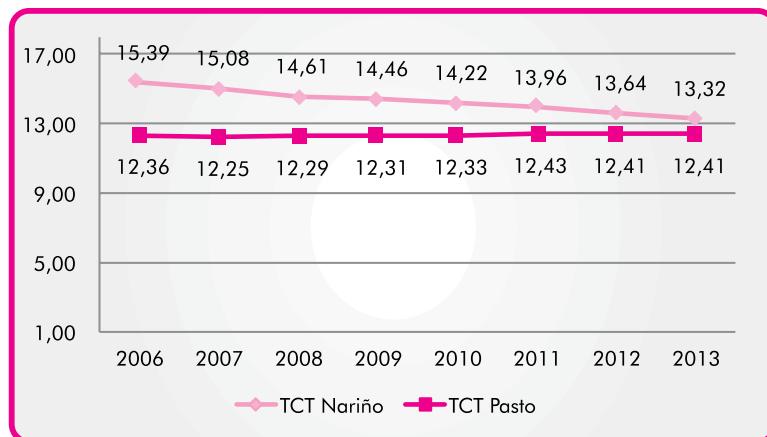
Cabe destacar que la tasa de crecimiento de la población del Municipio de Pasto es creciente, mientras que la del departamento decrece. Lo anterior, puede estar asociado a

2 Esta característica poblacional también se conoce como bono demográfico, y que puede interpretarse como la oportunidad que se genera por el cambio en la estructura demográfica y que puede ser aprovechada para el re-direccionalamiento de los recursos públicos para la promoción del desarrollo de un grupo poblacional específico.



fatores como la situación de inseguridad que vive la región sur Colombiana; la falta de mejores oportunidades de empleo, vivienda, educación y salud, en las áreas rurales, entre otros (Universidad de Nariño, CEDRE, 2012). Figura 3.

**Figura 3. Tasa de Crecimiento del Total de la Población de Pasto y Nariño. 2005 – 2013**



Fuente: Dane. Construcción Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto.

## 1.2 Estructura económica del municipio de Pasto

Un comparativo entre el producto interno bruto de Pasto, Nariño y el Nacional, permite apreciar un aumento en la participación del PIB municipal a la economía regional. Esto refuerza la idea de que Pasto se viene constituyendo en el epicentro de la actividad económica departamental.

Entonces, es preciso que la economía municipal responda no sólo a los modelos globales del capital, en la cual las actividades comerciales y de servicios generan un gran crecimiento económico, sino también a que los aparatos productivos locales se inserten de manera competitiva a la economía internacional.

Las cifras ofrecidas por el CEDRE, indican que entre los años 2005 a 2010, el Producto Interno Bruto en el municipio de Pasto, pasó de \$2.554 a \$3.420 miles de millones pesos que, en promedio, representa una variación anual del 6,7%. Las cifras indican un comportamiento favorable en la economía municipal, sin embargo, las mismas no se corresponden con la situación de inseguridad social e informalidad laboral, cada vez más pronunciadas en el municipio. Tabla 2.



**Tabla 2. Producto interno bruto de Pasto, de Nariño y Colombia**

PIB Colombia, Nariño y Pasto	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB Colombia.	100	100	100	100	100	100
PIB Nariño.	1,6	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5
PIB Pasto.	0,8	0,8	0,8	1	1	1,3

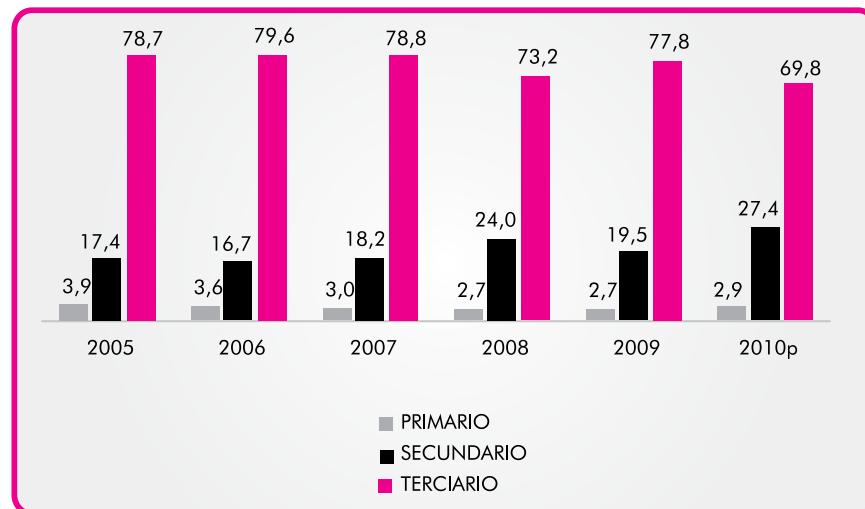
Fuente: Dane, cuentas departamentales y CEDRE – Universidad de Nariño, cuentas municipales.

El comportamiento económico de los tres sectores en la economía local durante el periodo 2005-2010, fue el siguiente: el sector secundario tuvo un leve repunte desde el 2008 al 2010, al pasar del 24.1% al 27.59%, con una baja en el 2009 del 19.47%. Durante este lapso de tiempo tuvo un incremento de 6 puntos, debido principalmente al auge de las actividades de construcción y servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda (Universidad de Nariño, 2012). A diferencia del sector primario que indica una dinámica decreciente en su aporte a la economía local pasando de una participación del 3,93% en el 2005, al 2,85% en el 2010.

En el sector terciario se observa un comportamiento fluctuante en los últimos cuatro años, con un aporte promedio del 76,32% a la economía municipal, y una reducción en el último año al 69,76%. Figura 4.

En suma, se destaca que el sector secundario es el único de los tres sectores que presenta un incremento de su participación en el PIB local.

**Figura 4. Estructura económica del municipio de Pasto. 2005 – 2010p**



Fuente: Universidad de Nariño. CEDRE. Proyecto cuentas económicas de Pasto.

3 Cifras a precios constantes del año 2005.



Por otra parte, el auge de la actividad comercial se atribuye específicamente a la llegada de las grandes superficies, que en los últimos años hacen presencia en el contexto municipal, jalando éste sector de la economía en el ámbito departamental.

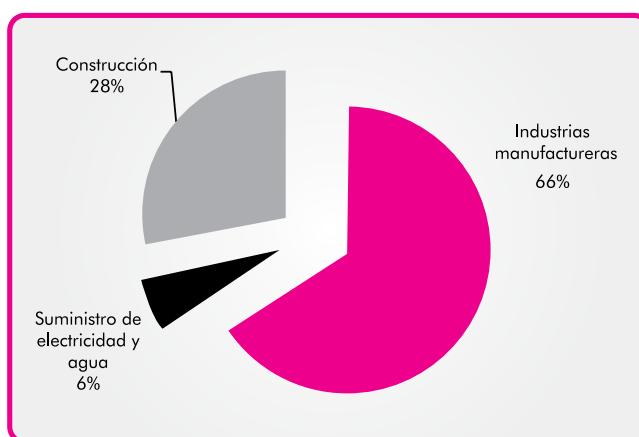
### 1.1.2 Sector secundario

El sector secundario se compone por el conjunto de actividades que implican la transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos.

Normalmente se incluyen en este sector siderurgia, las industrias mecánicas, la química, la textil, la producción de bienes de consumo, el hardware informático y la construcción.

En cuanto al sector secundario, la actividad más representativa es la industria manufacturera, con una participación del 66% en promedio durante el periodo 2005 a 2010. Figura 5.

**Figura 5. Estructura por actividad económica del valor agregado en el sector secundario (%). 2005 – 2010p**



Fuente: Universidad de Nariño. CEDRE. Proyecto cuentas económicas de Pasto.



## 2. SUBSECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO

### 2.1 Definición

Las industrias manufactureras se definen como aquellas actividades humanas dedicadas a la transformación física y química de materias primas en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe con máquinas o a mano, ya en una fábrica o a domicilio, o que sus productos se vendan al por mayor o se vendan al por menor (Universidad de Nariño, 2012).

A partir del año 2013, las industrias manufactureras que se han reclasificado a la sección C del Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU) Revisión 4 adaptada para Colombia, se encuentran entre las divisiones 10 a 33, entre las que se tiene :

**Figura 6. Actividades de la industria manufacturera según CIIU Rev. 4 AC**

CODIGO CIIU	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
10	Elaboración de productos alimenticios.
11	Elaboración de bebidas.
12	Elaboración de productos de tabaco.
13	Fabricación de productos textiles.
14	Confección de prendas de vestir.
15	Curtido y recubrimiento de cueros. Fabricación de calzado. Fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería. Adobo y teñido de pieles.
16	Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles. Fabricación de artículos de cestería y espartería.
17	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón.
18	Actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales.
19	Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles.
20	Fabricación de sustancias y productos químicos.
21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.
22	Fabricación de productos de caucho y de plástico.
23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos.
24	Fabricación de productos metalúrgicos básicos.
25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.
26	Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos.
27	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico.
28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.
29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.
30	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.
31	Fabricación de muebles, colchones y somieres.
32	Otras industrias manufactureras.
33	Instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo.

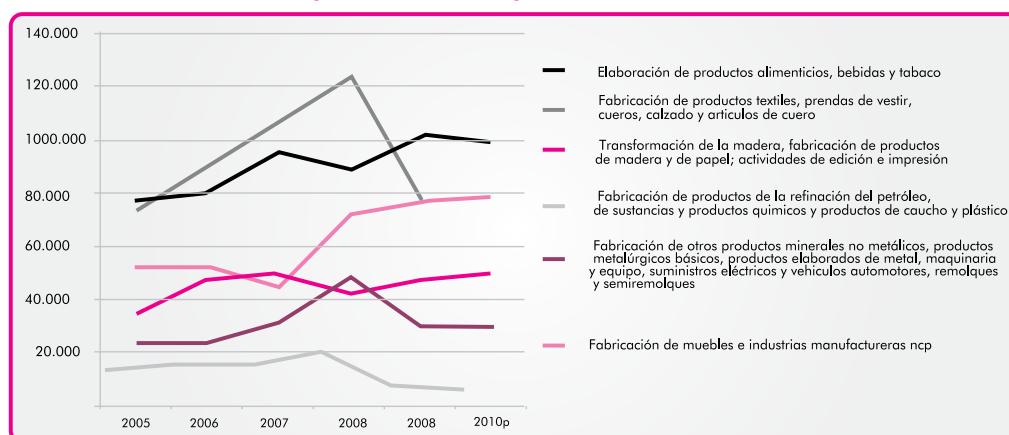
Fuente: Resolución 139 de noviembre de 2012. DIAN.



## 2.2 Caracterización económica del subsector industrial manufacturero

A pesar de que el subsector industrial manufacturero es el más representativo en la agregación de valor del sector secundario a lo largo del periodo 2005 – 2010 su participación se reduce a partir del 2007 (53.387 millones de pesos menos en el 2010 con respecto al 2008)<sup>5</sup>, situación que se explica por el comportamiento negativo de actividades como: Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cueros, calzado y artículos de cuero; Fabricación de otros productos minerales no metálicos, productos metalúrgicos básicos, productos elaborados de metal, maquinaria y equipo, suministros y Fabricación de productos de la refinación del petróleo, de sustancias y productos químicos y productos de caucho y plástico. Figura 7.

**Figura 7. Evolución del valor agregado en la industria manufacturera de Pasto, 2005 – 2010p. Millones de pesos constantes de 2005.**



Fuente: Universidad de Nariño. CEDRE. Proyecto cuentas económicas de Pasto.

Esta reducción en la participación en el valor agregado los procesos de agregación de valor ha generado una preocupación en torno al deterioro de la competitividad en el sector, lo que se traduciría en una menor participación en el mercado y en la economía en su conjunto. Esta situación en el mediano y largo plazo, puede reflejarse en un deterioro y pérdida de los puestos de trabajo. Las cifras recopiladas, destacan la reducción en el aporte que hace al PIB; situación que se generaliza para el contexto nacional. Aun así, se resalta que la participación de este sector en el nivel municipal es mayor que la participación del mismo, a nivel regional. Tabla 3.

**Tabla 3. Aporte de la industria manufacturera al producto interno bruto (PIB)**

Nivel Territorial	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Colombia.	14,1	14,1	14,2	13,8	13,0	12,9
Nariño.	6,2	6,4	6,6	5,8	5,4	5,4
Pasto.	10,7	10,9	10,5	10,0	8,0	6,4

Fuente: Cuentas departamentales del Dane y cuentas municipales, Udenar - CEDRE

5 Precios constantes de 2005.



Las actividades del sector industrial manufacturero en el municipio de Pasto, se concentran en la transformación de alimentos, los textiles, la madera y los metales. Entre ellos sobresalen, las actividades de elaboración de alimentos y de fabricación de productos textiles, que generan en promedio el 54,7% del valor agregado de la industria manufacturera en el municipio; estas actividades reflejan en buena medida la actividad comercial de Pasto en el contexto departamental. Tabla 4.

**Tabla 4. Aporte por agrupamientos industriales al valor agregado del sector industrial de Pasto, 2005 – 2010 (porcentajes).**

AGRUPAMIENTOS INDUSTRIALES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	PROMEDIO
Elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco	28,4	26,0	27,8	22,6	29,8	29,0	27,3
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cueros, calzado y artículos de cuero	26,9	29,2	31,0	31,4	22,7	23,1	27,4
Transformación de la madera, fabricación de productos de madera y de papel; actividades de edición e impresión	12,5	15,3	14,2	10,5	14,1	14,4	13,5
Fabricación de productos de la refinación del petróleo, de sustancias y productos químicos y productos de caucho y plástico	4,8	5,3	4,8	5,0	1,9	1,9	3,9
Fabricación de otros productos minerales no metálicos, productos metalúrgicos básicos, productos elaborados de metal, maquinaria y equipo, suministros eléctricos y vehículos automotores, remolques y semiremolques	8,3	7,5	9,1	12,3	8,8	8,7	9,1
Fabricación de muebles e industrias manufactureras ncp	19,0	16,8	13,0	18,2	22,6	22,9	18,8
<b>TOTAL (Millones de Pesos de 2005)</b>	<b>272.189</b>	<b>308.819</b>	<b>342.968</b>	<b>396.009</b>	<b>339.966</b>	<b>342.622</b>	

**Fuente:** Universidad de Nariño. CEDRE. (**Total en miles de millones**)

De acuerdo a la información disponible y que ha sido reprocesada por la Cámara de Comercio de Pasto, según código CIIU Versión 4, adaptada para Colombia, el número de establecimientos del sector manufacturero representa en promedio el 8,13 % del total de establecimientos de comercio en Pasto. Tabla 5.



**Tabla 5. Número total de establecimientos registrados en Pasto.  
Comparativo 2011-2012**

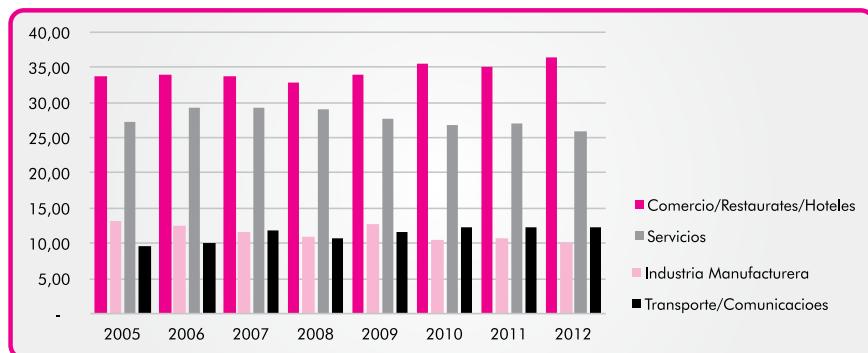
Actividad Económica	2011	%	2012	%
(A) Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	88	0,74	74	0,60
(B) Explotación de minas y canteras	18	0,15	28	0,23
(C) Industria manufacturera	1.073	9,05	1.002	8,13
(D) Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	13	0,11	174	1,41
(E) Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	-	-	22	0,18
(F) Construcción	175	1,48	184	1,49
(G) Comercio y reparación de vehículos	6.544	55,21	6.593	53,51
(H) Transporte, almacenamiento y comunicaciones	350	2,95	363	2,95
(I) Alojamiento y servicios de comida	1.175	9,91	1.336	10,84
(J) Información y comunicaciones	279	2,35	210	1,70
(K) Actividades financieras y de seguros	197	1,66	272	2,21
(L) Actividades inmobiliarias y de alquiler	52	0,44	72	0,58
(M) Actividades profesionales, científicas y técnicas	336	2,83	387	3,14
(N) Actividades de servicios administrativos y de apoyo	517	4,36	442	3,59
(O) Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	10	0,08	69	0,56
(P) Educación	126	1,06	91	0,74
(Q) Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	291	2,46	275	2,23
(R) Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	194	1,64	210	1,70
(S) Otras actividades de servicios	414	3,49	518	4,20
<b>Total</b>	<b>11.852</b>	<b>100,00</b>	<b>12.322</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto. 2013. Cálculos este estudio.

### 2.3 El empleo en el subsector industrial manufacturero de Pasto

En la siguiente figura se indica el aporte al empleo total del municipio, entre los años 2005 a 2012, de las cuatro principales ramas de actividad. En su orden: los sectores comercio, restaurantes y hoteles (34,3%); servicios (27,7%), industria manufacturera (11,5%) y transporte y comunicaciones (11,3%), en donde se genera el 85% del empleo local.

**Figura 8. Participación por rama de actividad en el total de ocupados Pasto. (%).**



Fuente: DANE, GEIH, Cálculos este estudio.

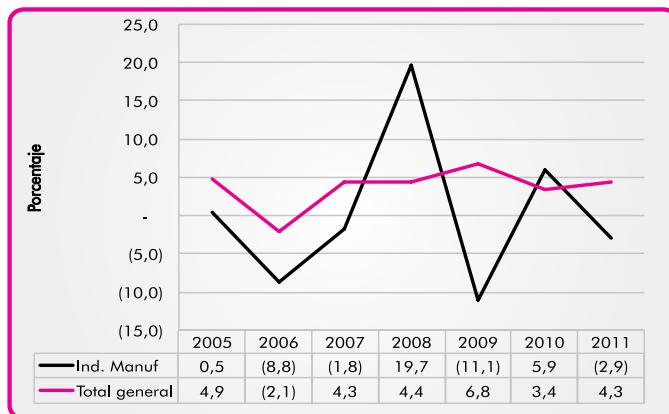


En la economía local cobra cada vez más importancia la participación del sector comercio, servicios y, transporte y comunicaciones, dinámica que revela la terciarización económica. En el año 2012, el 74,5% del empleo municipal, correspondiente a 125.807 empleos, se registraron en estas actividades.

Para el año 2012, se encontraban 16.881 personas trabajando en actividades de manufactura, lo que representa un 10% del empleo municipal, cifra relativamente muy baja.

En la figura 9, se indica la dinámica de la ocupación en el Sector industrial manufacturero de Pasto entre los años 2005 a 2012, donde se puede apreciar tasas de variación pronunciadas especialmente en los años 2006 (-9%), 2008 (20%) y 2009 (-11%); esta dinámica refleja en parte, la movilidad en los puestos de trabajo en este tipo de empresas, situación que difiere del comportamiento que se aprecia en el empleo total.

**Figura 9. Tasas de variación en la ocupación total y del Sector Industrial Manufacturero de Pasto.**



Fuente: DANE, GEIH, Cálculos éste estudio.

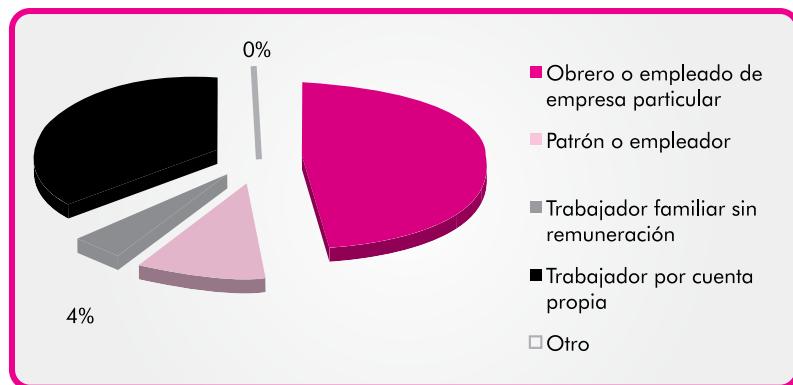
### 2.3.1 Ocupados por posición ocupacional en la industria manufacturera

La mayor parte de la población que se ocupa en este sector son obreros o empleados de empresa particular (49%) , y los que trabajan por cuenta propia (37%) . Estas posiciones ocupacionales reflejan en cierto modo, la deficiente calidad en los puestos de trabajo y la mala remuneración, muy característicos de la informalidad que se presenta en las pequeñas empresas y negocios familiares. La mayor parte de esta población que se emplea lo hace bajo condiciones laborales muy precarias, y donde su ingresos solo alcanzan para atender las necesidades mínimas de subsistencia.

- 6 El DANE, considera obrero o empleado de empresa particular a la persona que trabaja para un empleador privado en condición de asalariado.
- 7 Son las personas que explotan su propia empresa económica o que ejercen por su cuenta una profesión u oficio con ayuda o no de familiares, pero sin utilizar ningún trabajador (empleado u obrero) remunerado. Estas personas se denominan también trabajadores independientes y pueden trabajar solas o asociadas con otras de igual condición. (DANE)n otras de igual condición. (DANE)



**Figura 10. Porcentajes de ocupación según posición ocupacional en el sector industrial manufacturero de Pasto (promedio 2005 - 2012).**

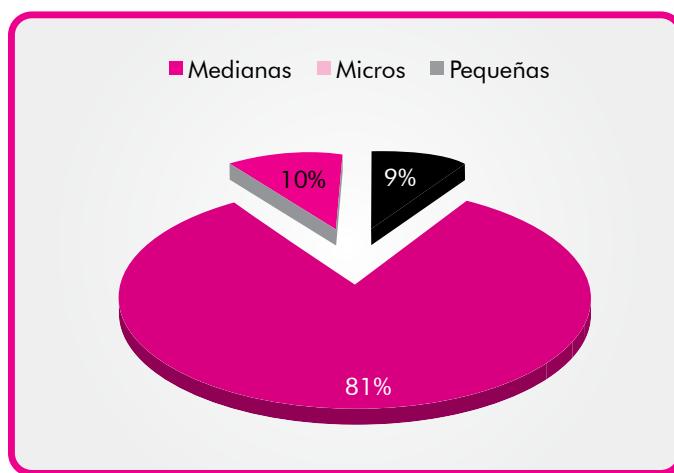


Fuente: DANE, GEIH, Cálculos este estudio.

### 2.3.2 Ocupados por tamaño de establecimiento

El tamaño de las empresas es una variable que puede influir positiva o negativamente en el logro de la competitividad, según el tamaño del establecimiento, el 81% de los ocupados en el sector manufacturero, están ubicados en micro-empresas, el 10% en pequeñas y el 9% en medianas . Figura 11.

**Figura 11. Ocupados en la industria manufacturera, según tamaño de establecimiento. promedio 2005 - 2012**



Fuente: DANE, GEIH, Cálculos este estudio.

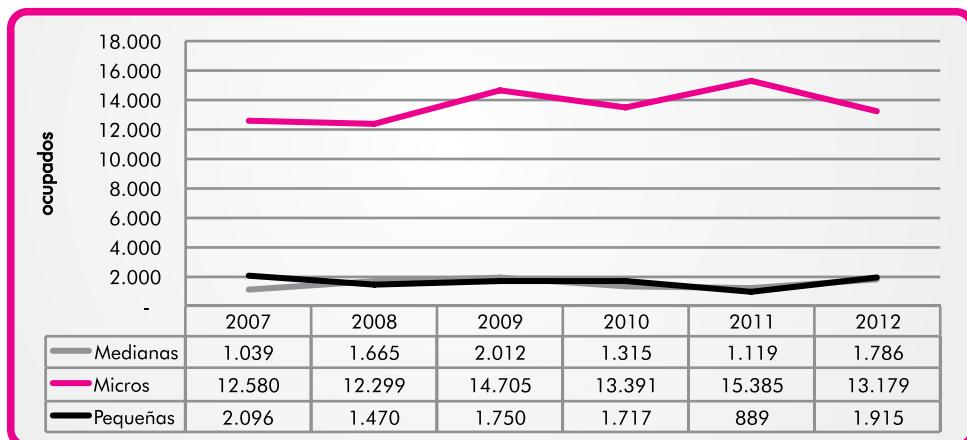
8 Micros (menor o igual a 10 trabajadores), Pequeñas (entre 11 y 50 trabajadores), Medianas empresas (entre 51 y 200 trabajadores).



Esto refleja que buena parte de los ocupados en este sector económico estarían sujetos a formas precarias de contratación, en condiciones informales que no garantizan exigencias como la cotización a salud, riesgos profesionales, pensiones, entre otros que no sustentan en forma debida el bienestar de los trabajadores y sus familias. Figura 11.

Esta situación, desde una perspectiva práctica, puede ser aprovechada por las empresas, en el marco de la flexibilidad laboral, para adaptarse a los cambios que les demande el entorno.

**Figura 12. Ocupados en la industria manufacturera, según tamaño del establecimiento. Pasto, 2005 a 2012**



Fuente: DANE, GEIH, Cálculos este estudio

### 2.3.3 Ocupados en el sector industrial manufacturero, según nivel educativo

En cuanto al nivel educativo de los ocupados en el sector, se identifica que el 48% alcanza un nivel de formación básica<sup>9</sup> y un 32% formación media. Un aspecto importante es el aumento en la participación de los ocupados con niveles de formación superior o universitaria, que crece desde el año 2010, y que pudo influir en el mejor desempeño de sus labores. Tabla 6.

**Tabla 6. Nivel educativo de los ocupados en el sector industrial manufacturero. porcentajes. Pasto, 2005 – 2012**

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio periodo
Básica primaria	32,35	30,19	33,40	30,34	27,94	28,49	35,67	21,42	29,97
Básica secundaria	18,81	17,86	18,84	20,12	20,25	16,76	14,45	19,92	18,38
Media	30,66	33,11	32,04	28,76	35,40	35,71	29,39	31,15	32,03
superior o universitaria	17,25	17,37	14,51	18,69	15,78	18,41	19,92	25,87	18,48
Ninguno	0,93	1,47	1,21	2,11	0,62	0,63	0,57	1,64	1,15
Total general	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Dane, GEIH. Cálculos ORMET – Pasto. 2013

<sup>9</sup> La educación básica primaria de cinco grados y la educación básica secundaria de cuatro grados. (Ministerio de Educación Nacional).

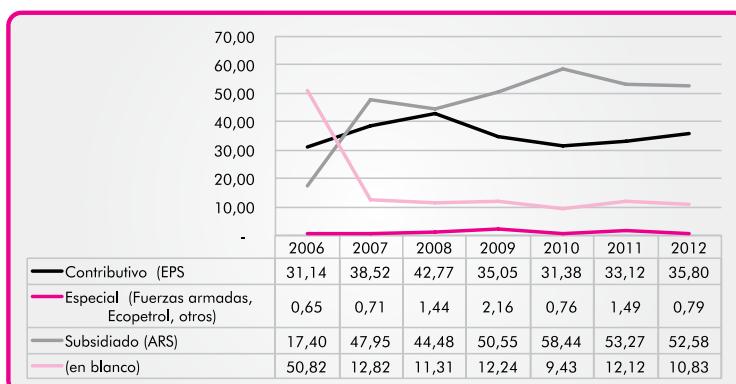


No se desconoce la importancia que tiene la cualificación que han logrado los ocupados en este sector y que incide directamente en el mejoramiento de la productividad. Cerca del 80% del personal alcanza un nivel medio de formación.

### 2.3.4 Afiliación de los ocupados del sector industrial manufacturero a la seguridad social

De acuerdo a la información disponible de la gran encuesta Integrada de hogares del DANE, se verificó la afiliación a salud y riesgos profesionales de los ocupados en el sector manufacturero, donde se destaca, en el primer caso, que un elevado porcentaje de ocupados cuentan con afiliación al régimen subsidiado; que para el periodo 2006 a 2012, supera el 46%, y que es de anotar, que la tendencia en los dos últimos años desciende levemente. Esta situación significa la elevada informalidad laboral que se presenta en este sector. Figura 13

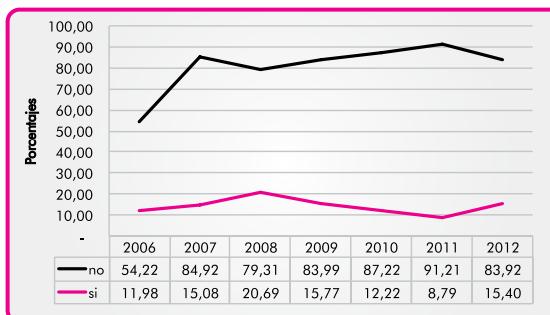
**Figura 13. Afiliación a la salud en la industria manufacturera. 2006 – 2012.**



Fuente: información producto de estudio.

De otra parte, dadas las características de las ocupaciones en el sector manufacturero, es importante la afiliación a riesgos profesionales, sin embargo, la siguiente figura muestra que en promedio para el periodo analizado, el 80,6% no cuenta con este tipo de afiliación.

**Figura 14. Afiliación a riesgos profesionales**



Fuente: información producto de estudio.

En la industria manufacturera de Pasto, la baja afiliación de los ocupados a riesgos profesionales perjudica directamente el bienestar de los trabajadores y tiene incidencia en la competitividad.



### 3. DESEMPEÑO COMPETITIVO DEL SUBSECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO

#### 3.1 El concepto de competitividad

Luis Jorge Garay, plantea que el concepto de competitividad no tiene límites precisos y se define en relación con otros. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis (la nación, el sector, la firma, etc), del tipo de producto analizado (bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción) y del objetivo y tiempo de la indagación (corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera) (Garay, 2013).

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado.

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

El concepto de competitividad, al igual que la competitividad en general, presenta un sinnúmero de definiciones, según Alic, J define la competitividad como "la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países"; por su parte Reinel y Bermeo en la revista Estudios Gerenciales, establecen que "la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores"; y Malaver en Lecturas sobre la competitividad afirma, "la competitividad es la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales" (Universidad Central, 2011).

#### 3.2 Factores para la competitividad

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL) ya no es suficiente que las firmas incrementen su capacidad a través de la automatización, ni las inversiones para crear redes informáticas, sino que es necesario llevar a cabo profundas transformaciones en varios terrenos como son la organización para la producción, introduciendo procesos que permitan la flexibilidad para fabricar volúmenes pequeños en tiempos muy cortos; la organización para el desarrollo de nuevos productos, donde la ingeniería concurrente que involucra la participación coordinada de las áreas de comercialización, producción y desarrollo permite reducir de forma significativa los tiempos de desarrollo del producto de una manera más eficiente y con mejores oportunidades de comercialización; y las relaciones de suministro, buscando relaciones más estrechas con los proveedores, dejando de lado operaciones en las que la empresa es poco competitiva y concentrándose en los procesos claves del negocio (Universidad Tecnologica Nacional de Argentina, 2011).

En razón a lo anterior, es importante para las empresas de hoy, evaluar constantemente los procesos que se desarrollan en torno a variables internas y externas.

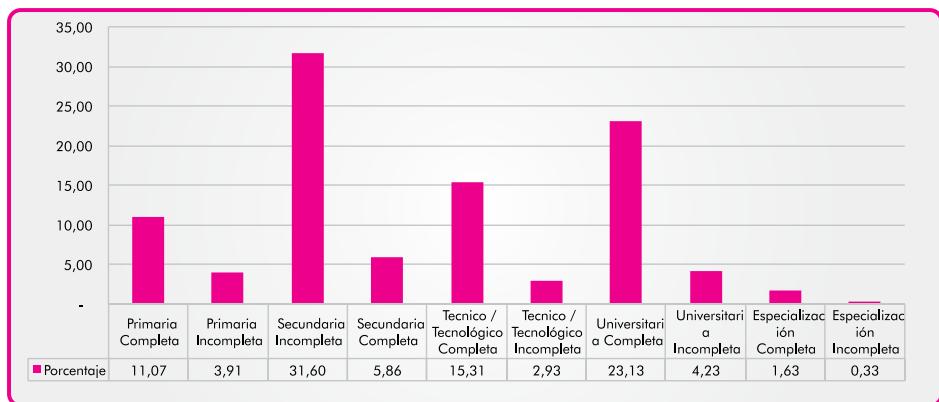


### 3.2.1 Análisis interno

#### 3.2.1.1 Dirección estratégica

La capacidad de gestión en las organizaciones se asocia al manejo y administración de la empresa, básicamente a la implementación de estrategias para la adaptación de la misma al ambiente competitivo global; razón por la cual, se considera fundamental analizar el nivel de formación de quien ejerce la dirección estratégica del negocio; aspecto que resulta preocupante, pues el 52% de los consultados no supera los estudios de secundaria Figura 15.

**Figura 15. Nivel de estudios de los empresarios en la industria manufacturera. Pasto, 2013.**



Fuente: información producto de estudio. 2013.

Estos resultados difieren de los obtenidos a nivel nacional en un estudio realizado por FUNDES en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga, en el que destaca, “que más del 70 por ciento de los gerentes de las Pymes en Colombia han realizado estudios superiores” (FUNDES, 2003), que para el caso del contexto local este es cercano al 30% con estudios de economía, administración de empresas, ingeniería industrial, entre otras. Un 18% de los consultados cuenta con algún estudio de tipo técnico o tecnológico.

Haciendo un análisis más detallado, se observa que en las actividades de curtido y recurtido de cueros, hay un mayor nivel de formación de posgrado (21% de los empresarios que corresponden a esta actividad), a diferencia de actividades como Fabricación de productos textiles, Confección de prendas de vestir, Actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales, Fabricación de productos metalúrgicos básicos, donde los empresarios reportan no haber adelantado estudios a este nivel. Aunque los empresarios de las actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales, cuentan con el mayor porcentaje de formación en pregrado (38%). Tabla 7.

Las actividades donde se presenta mayor debilidad por el bajo nivel de formación son las actividades de fabricación de muebles, colchones y somieres, donde el 56% de los empresarios o administradores, alcanzan un nivel de formación de secundaria.



**Tabla 7. Nivel de formación del gerente y/o administrador en las principales actividades económicas de la industria manufacturera.**

Nivel de Estudios	CIIU 10	CIIU 13	CIIU 14	CIIU 15	CIIU 18	CIIU 24	CIIU 25	CIIU 31	CIIU 32
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Primaria Completa	14,58	7,14	6,82	-	-	9,09	6,25	8,70	8,33
Primaria Incompleta	3,13	7,14	-	-	-	-	6,25	4,35	-
Secundaria Incompleta	31,25	28,57	40,91	18,75	30,77	18,18	37,50	56,52	25,00
Secundaria Completa	2,08	7,14	9,09	12,50	-	9,09	6,25	8,70	-
Técnico / Tecnológico Completa	13,54	14,29	20,45	15,63	30,77	36,36	25,00	8,70	16,67
Técnico / Tecnológico Incompleta	2,08	14,29	-	6,25	-	-	-	-	8,33
Universitaria Completa	29,17	14,29	15,91	3,13	38,46	18,18	12,50	13,04	33,33
Universitaria Incompleta	2,08	7,14	4,55	9,38	-	9,09	-	-	-
Especialización Completa	2,08	-	-	21,88	-	-	6,25	-	8,33
Especialización Incompleta	-	-	2,27	12,50	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>100,00</b>								

**Nota:** Fuente: información producto de estudio.

El estudio indagó sobre los aspectos más importantes que facilitaron su ingreso a la actividad industrial, entre ellos: tradición familiar (31,4%), experiencia, habilidad para los negocios, conocimientos académicos y disponibilidad de capital.

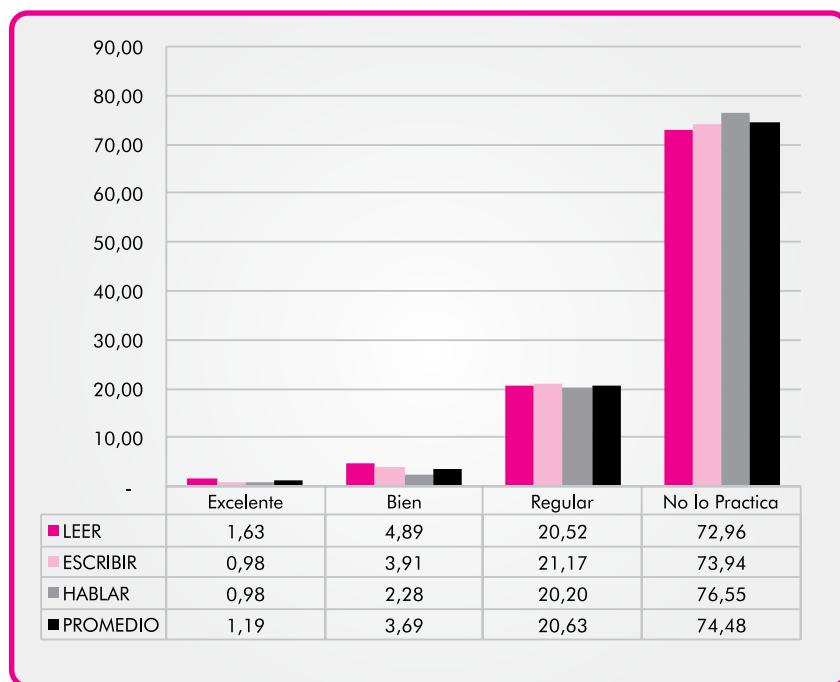
Uno de los requerimientos para una efectiva gestión directiva es tener una adecuada formación académica que permita a los administradores y gerentes analizar y anticipar riesgos que se puedan presentar en el mercado, pues una firma puede quedar fuera del mercado porque su estructura, forma de producción, relaciones comerciales, gestión comercial y financiera, etc. pueden resultar rígidos y obsoletos, sin reaccionar adecuadamente a los requerimientos del mercado (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2006), con el fin de evitar tales situaciones, es menester contar con una eficiente gestión directiva que se corresponda con altos niveles de formación de los gerentes y administradores.

Uno de los factores más importantes para el logro de la competitividad lo constituye, en el mundo de la globalización, el dominio del idioma inglés <sup>10</sup>. El estudio identifica que el 75% de los empresarios consultados manifiestan no practicarlo, un 20% lo hace de manera regular y un 5% tendría un mayor dominio de esta segunda lengua. Este es un factor restrictivo que deberá superarse para que el sector de las Mipymes pueda acceder a los mercados internacionales. Figura 16.

10 El idioma inglés es considerado el idioma universal, o también llamado el idioma mundial o global.



**Figura 16. Dominio del inglés en microempresarios de la Industria manufacturera. Pasto, 2013**



Fuente: información producto de estudio. 2013.

Estos aspectos relacionados con el nivel de formación del cuadro directivo, limitan a las empresas para ofrecer sus productos en los mercados internacionales, restringen el acceso a los insumos, materias primas y tecnología <sup>11</sup>.

No obstante, el grupo directivo de jóvenes profesionales desea generar sus propios negocios, que se corresponde con la oferta institucional cada vez más especializada, para la formación de empresarios con capacidades y habilidades para interactuar en los mercados internacionales.

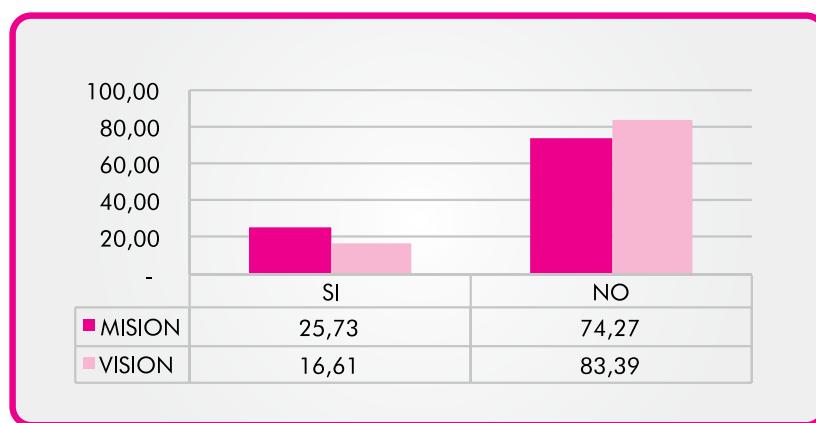
En este estudio el 89% de los empresarios consultados dicen desconocer la ley colombiana para fomento de las Mipymes; el 11% manifiesta conocerla. De este último grupo, el 9,4% la conoce pero no ha obtenido algún beneficio de ella y tan sólo el 1,3% de los consultados, declara haberse beneficiado de la misma. Esta limitación pone de manifiesto la necesidad de que el empresario conozca la oferta institucional para el fomento de su actividad y el apalancamiento financiero. Anexo 1.

11 Conferencia ofrecida por el Doctor Camilo Montes Pineda, Director de Emprendimiento e Innovación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cámara de Comercio de Pasto, en Noviembre de 2012, quien destaca la importancia de incorporar insumos, materias primas y tecnologías provenientes de Estados Unidos para facilitar el ingreso de este tipo de productos manufacturados provenientes de países como Colombia.



El 79% de los empresarios consultados no cuentan en su estructura organizativa con una formulación de la misión y visión de sus empresas. Sin embargo, ellos consideran que tienen establecido de manera implícita el papel misional de la misma. Es decir, que ellos “si saben lo que hacen y por qué lo hacen”<sup>12</sup>. Esto revela lo precario en los procesos organizativos internos: administrativos y directivos; no hay una delimitación en la división de las funciones y responsabilidades que se deben asumir en los distintos procesos. Figura 17.

**Figura 17. Definición de la misión y la visión empresarial de las Mipymes de la industria manufacturera, Pasto, 2013**



Fuente. este estudio.

Los trabajadores de las empresas, en su mayoría, desconocen el papel misional de las mismas y sólo el 23% manifiesta conocerlo. Los empresarios a su vez, reconocen en el direccionamiento la “falta de definición de una filosofía clara en cuanto a su quehacer, pues no se fijan metas (...) situación que es atribuida a la carencia de conocimientos en cuanto a procesos administrativos y la aplicación de una administración empírica<sup>13</sup>.

Esta característica es reconocida por las entidades como la “ausencia de un direccionamiento claro y por escrito, que refleja la falta de planeación e inefficientes habilidades gerenciales y de gerencia autoritaria”<sup>14</sup>, que reduce el potencial interno hacia el logró de los objetivos empresariales. Aspecto anotado por Biasca, en el artículo ¿Puede competir una pyme latinoamericana en este mundo actual?, cuando afirma que “muchas Pymes no encaran su negocio a largo plazo, buscan ganancias rápidas, algunos empresarios quieren volverse ricos en poco tiempo” (Biasca, 2011).

12 Comentario asistente taller con entidades, 6 de diciembre de 2012.

13 Comentario recepcionado en taller con empresarios. Pasto, 21 de Febrero de 2013.

14 Comentario recepcionado en taller con representantes de entidades. Pasto, 6 de diciembre de 2012.



El 85% de las empresas analizadas no cuenta con un organigrama formalmente establecido que permita diferenciar las diferentes áreas que constituyen la empresa, es el caso, del área de producción, administración, comercial, financiera, talento humano, que no están establecidas ni identificadas por el 90% de los empresarios.

### 3.2.1.2 Producción

Los resultados de campo indican que el 75,24% de las empresas consultadas, no cuentan con un programa de producción que les permita obtener mayores volúmenes de producción, incrementar sus niveles de productividad, calidad e innovación, disminuir los costos de producción, asumir procesos de transferencia tecnológica y mantener controles de calidad. En este sentido, el 56,35% de las Mipymes no manejan estándares de producción, rutas de la calidad total que les permita mejorar los procesos de transformación ineficientes<sup>15</sup>.

Los empresarios consideran con respecto al factor tecnológico que los mayores limitantes se relacionan con la escasa y deficiente infraestructura, el uso de maquinaria obsoletos, los elevados costos en maquinaria y equipo, como también la ausencia de procesos de implementación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Las recientes medidas adoptadas por el Gobierno Nacional a través del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo, consistente en mantener la “política de cero arancel para 3.094 partidas arancelarias de bienes de capital y materias primas no producidas en el país” (República de Colombia, 2013), no están siendo aprovechadas por el sector empresarial, con el ánimo de adquirir nuevas tecnologías para sus procesos productivos o mejorar su situación financiera a través de la disminución paulatina en los costos de energía

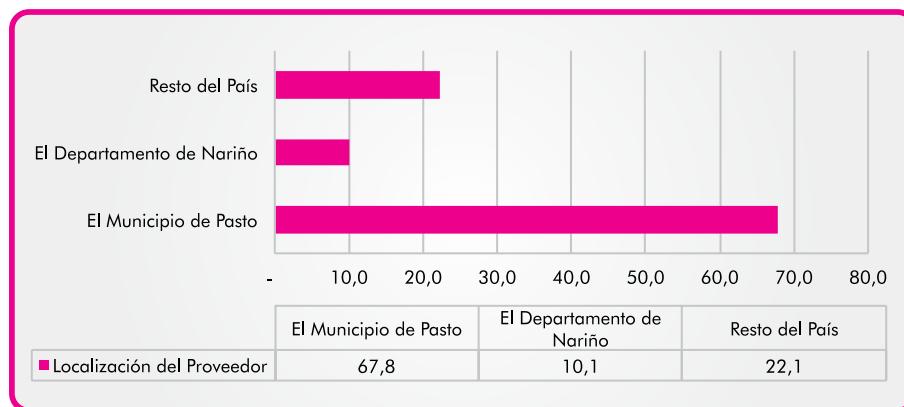
---

15 La eficiencia busca niveles de producción al menor costo posible para un conjunto de precios de los factores.



El 82% de los empresarios manifiesta no tener acuerdos con proveedores lo que no garantiza el suministro oportuno de materias primas e insumos que cumplan con los estándares de calidad y cantidad requeridos. Además, la mayoría de proveedores son intermediarios y se encuentran localizados en el entorno local y regional (78%) razón por la cual, los márgenes de intermediación incrementan los precios finales de los insumos. Figura 18.

**Figura 18. Localización del proveedor.**



**Fuente. este estudio.**

De ahí que el 62% de los empresarios tienen intención de cambiar de proveedores, motivados por: los altos precios, la mala calidad en las materias primas e insumos, el incumplimiento en las condiciones de entrega y la desconfianza que existe entre ellos. Anexo 3.

Michael Porter resalta la importancia del “Poder de negociación con los proveedores” (Porter, 2008), que les permita a los empresarios locales mejorar sustancialmente su competitividad bajo esquemas de asociatividad o el establecimiento de acuerdos de provisión de insumos y materias primas, especialmente, para aquellas actividades industriales relacionadas con el sector de alimentos y bebidas, en donde el sector agrícola del departamento de Nariño cuenta con amplias oportunidades de desarrollo a través de la agroindustria.

Estos aspectos, entre otros, responden a las dificultades que tienen los empresarios de este sector para garantizar precios, volúmenes y estándares de producción, que pueden ser competitivos con procesos de diferenciación y especialización de la producción, tal como afirma Biasca: “la Pyme no puede fabricar de todo, no puede ofrecer múltiples servicios. Tiene que concentrarse, focalizarse, especializarse, posicionarse” (Biasca, 2011).

Aun así, la mayor competencia en el mercado, implica desarrollar los procesos básicos a un menor costo, reducir los defectos y el tiempo de producción, aspectos contemplados en el cumplimiento de normas internacionales como ISO, API, FDA, etc.



### 3.2.1.3 Mercadeo y ventas

Uno de los aspectos estratégicos para las empresas es el conocimiento permanente del mercado que les permita la realización de la producción, la oportunidad para el aprovechamiento de estrategias en mercadeo y ventas, la identificación de necesidades, la diversificación de la producción y la captura de nuevos segmentos de mercado, sin embargo, el 49% de los empresarios manifiestan que no disponen de los medios necesarios para adquirir estos conocimientos. Anexo 4.

En el conjunto de la economía regional todavía no hay una identificación plena de los productos que se ofrecen por parte de las Mipymes y por tanto su comercialización se ve desplazada por otros productos que sí gozan de esta identificación. El 54% de los empresarios manifestaron no contar con estos instrumentos identificatorios para la colocación y posicionamiento de sus productos en los mercados.

En la siguiente tabla se hace una descripción detallada de los elementos de identificación de los productos para cada una de las principales actividades económicas del sector, se resalta que siendo una obligación el registro sanitario para actividades como: elaboración de productos alimenticios y bebidas, fabricación de sustancias y productos químicos como también para algunas actividades de fabricación de aparatos y equipo eléctrico, tan solo el 50% de las empresas pertenecientes a la actividad de elaboración de alimentos cuentan con este registro.

**Tabla 8. Elementos de identificación del producto.**

Elementos de identificación	CIIU 10	CIIU 13	CIIU 14	CIIU 15	CIIU 18	CIIU 24	CIIU 25	CIIU 31	CIIU 32
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Registro Invima	50,0	-	-	-	-	-	-	-	-
Empaque	17,7	-	-	3,1	7,7	9,1	-	-	-
Marca registrada	26,0	-	6,8	21,9	15,4	27,3	-	8,7	8,3
Especificaciones técnicas	15,6	-	13,6	12,5	7,7	-	-	17,4	-
Instrucciones de uso	41,7	-	13,6	12,5	15,4	9,1	-	4,3	8,3
Código de barras	14,6	-	15,9	15,6	-	9,1	-	13,0	-
Ninguno	34,4	100,0	59,1	50,0	69,2	45,5	93,8	69,6	75,0

Fuente. este estudio.

Empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles (CIIU 13), según el estudio, no contaría con ningún tipo de identificación en sus productos, situación que afecta la competitividad de sus productos en el mercado.



El 17,4% de las empresas dedicadas a actividades de fabricación de muebles, colchones y somieres (CIIU 31) cuentan con especificaciones técnicas en la identificación de sus productos y el 27,3% de las empresas dedicadas a la fabricación de productos metalúrgicos básicos (CIIU 24) poseen marca registrada; aspectos que les permite a estas empresas una mayor identificación de sus productos en el mercado.

La identificación del producto con elementos tales como: código de barras, marca registrada, especificaciones técnicas, etc., facilitan el ingreso de los productos a los mercados nacionales e internacionales, donde las exigencias son mayores.

La mirada que tienen los empresarios sobre el comportamiento de los precios de sus productos la circunscriben únicamente al entorno inmediato. Esta apreciación inmediatista conlleva un desconocimiento de la influencia de los precios que provienen de otras regiones del país y de la zona de frontera, amén del contrabando. Anexo 6 y 7.

En lo relacionado a los medios que utilizan las empresas, para llevar a cabo la publicidad de sus productos, el 21% reconoce no utilizar ningún medio, en tanto que, en el otro 79%, utiliza las tarjetas de presentación y el voz a voz, en los cuales no se requiere una mayor asignación presupuestal. Anexo 8 y 9.

Entre las estrategias de mercadeo que utilizan los empresarios se destacan, en orden de importancia: los descuentos (57%), las degustaciones (14%) los productos gratis (11%). Anexo 10.

Con respecto al proceso de distribución, la logística es otra estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa (GAMBINO, 2012).

El 91,86% de las Mipymes realiza de forma directa el proceso de comercialización; esta situación es congruente con la afirmación que realiza FUNDES “el estrato Pyme en Colombia tiene la tendencia a vender directamente a sus clientes, menos del 32 por ciento utiliza canales de distribución, muy probablemente porque sus márgenes son muy bajos” (FUNDES, 2003). Otros canales de distribución que utilizan los empresarios son en orden de importancia: las tiendas, distribuidores mayoristas, almacenes y supermercados. Anexo 11.

Esta situación fue evaluada por las entidades como “carencia de un sistema de mercadeo, uso de esquemas obsoletos y métodos tradicionales de ventas, canales de distribución desactualizados y tradicionales, altos porcentajes de los beneficios generados por el sector quedan en manos de intermediarios”.

La información recopilada permite identificar que el 78% de las Mipymes del Sector industrial manufacturero no lleva a cabo un control postventa, que es perjudicial para su desempeño competitivo, puesto que no se tiene en cuenta la percepción de sus clientes con respecto al producto y no garantiza futuros procesos de recompra.



Este punto es identificado por las entidades como "carencia de un sistema de mercadeo" y por los empresarios como "deficiencia en la prestación de los servicios".

Esta situación no se aleja del bajo diseño y uso de sistemas de información que le permitan al empresario disponer de los datos necesarios para evaluar el desempeño y proyección de su negocio; así se analiza cuando se determina que más del 53% de los empresarios no establecen metas de ventas y los demás lo hacen pero de forma marginal en los períodos de tiempo. Anexo 12.

Entre los empresarios que establecen metas de ventas reconocen el uso combinado de factores como el comportamiento histórico de las mismas (64%), las tendencias del mercado (41%) y otras como la política del gobierno (4,8%); metas que en buena medida son cuantificables. Anexo 13 y 14.

Al respecto, la apreciación de las entidades identifica como una dificultad en las empresas del Sector industrial manufacturero, el "conocimiento insuficiente sobre cómo opera el mercado", por su parte los empresarios determinan como dificultad la "aplicación de procesos empíricos en el manejo del mercado".

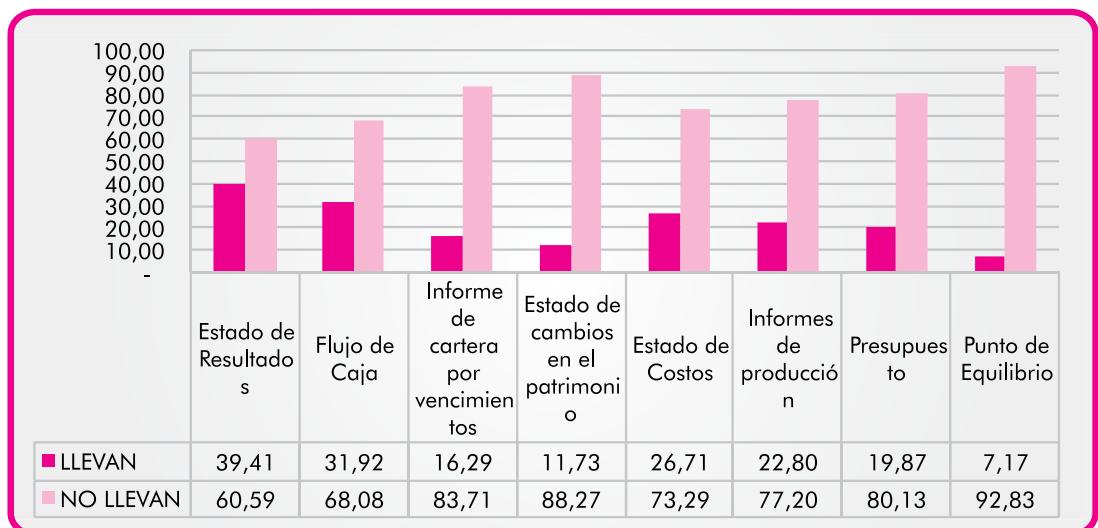
Esta frecuente debilidad en este tipo de negocios, es anotada por Biasca cuando refiere que "el empresario y el gerente de una Pyme suelen ser intuitivos y usan poca información. Es más, normalmente no desean pagar el costo de la información (lo ven como la compra de un intangible de utilidad dudosa). En consecuencia, toman decisiones estratégicas y operativas sin buena información, no tienen una evaluación certera de la posición competitiva y por ende, usan una "receta" no siempre acorde con la "enfermedad". Al no tener buena información, la Pyme tiene problemas para redactar planes de negocios, proyectos, solicitar financiación, exportar y conseguir socios" (Biasca, 2011).

### 3.2.1.4 Finanzas

En el tema financiero, un aspecto de vital importancia se relaciona con el registro contable de las operaciones internas y comerciales así como a la elaboración de estados financieros, donde se observa que en promedio, el 78% de los empresarios no cuentan con estos instrumentos, lo que dificulta la dirección y administración efectiva del negocio; lo anterior, independientemente de la obligatoriedad legal de implementar o no dichos instrumentos. Figura 19.



**Figura 19. Estados financieros**



Fuente. este estudio.

El escaso uso de este tipo de información se reduce a un análisis de corto plazo (un mes), en el 36% de las empresas consultadas especialmente para la definición de precios y niveles de producción. Anexos 15 y 16.

Esta situación imposibilita al empresario a tener un conocimiento financiero real del estado de su negocio y por tanto restringiendo sus escenarios de análisis sobre todo en costos y la determinación de los precios; además, esta carencia de información limita el acceso a líneas de crédito de fomento para Mipymes, situación que ocurre con mucha frecuencia (Biasca, 2011).

En este punto el estudio realizado por FUNDES (2003), identifica que "La información que la Pyme genera no es confiable para el sector financiero"; al respecto, Biasca afirma "El banquero ve a la Pyme como un cliente de alto riesgo", los empresarios en este sentido identifican como dificultad, "algunas empresas llevan doble contabilidad para evadir impuestos" y a "los costos de formalización"; aspectos que se convierten en una restricción pues no puede acceder a los beneficios de la oferta institucional.

Un aspecto que llama la atención es que al 79% de los empresarios que han solicitado crédito en los dos últimos años, se lo han negado principalmente por la falta de garantías o la inexistencia de fiadores, que respalden su solicitud. Anexo 17. Situación que deja notar la debilidad financiera de este tipo de negocios para acceder a un apalancamiento financiero adecuado.

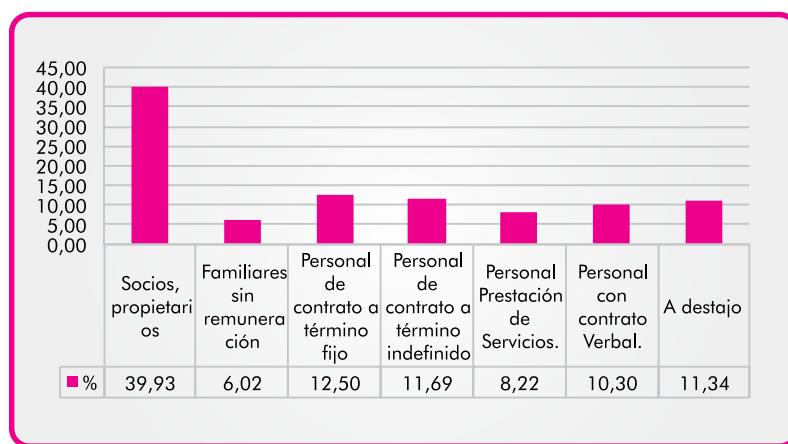
Según el estudio de FUNDES a nivel nacional "el tipo de garantía que más se le exige a la Pyme es la personal. A menor tamaño de la empresa, mayor exigencia de respaldo personal (no se considera suficiente el aval de la firma)"; lo cual es un factor limitante para el desarrollo competitivo de la empresa.



### 3.2.1.5 Talento humano

La vinculación como socio o propietario es una de las características más notables en el sector Mipymes, por cuanto se considera que es una forma de auto empleo, de ahí que buena parte (40%) de las personas, estén en la condición de socio o propietarios. Un aspecto que preocupa está referido a la elevada informalidad en la contratación y que en mayor medida se refleja en los familiares sin remuneración, aquellos con contrato verbal y los contratados a destajo, que en conjunto representan el 28% de los trabajadores. Figura 20.

**Figura 20. Tipo de vinculación**



**Fuente.** este estudio.

Con frecuencia los empresarios refieren las dificultades que tienen con el nivel de desempeño del personal vinculado y en su baja permanencia en la empresa, una vez esta persona ha alcanzado algún grado de experticia; situación que se refleja en la frecuente movilidad del personal trabajador, su baja motivación y deficiente remuneración.

Los empresarios identifican como limitación en este aspecto, los “ineficientes procesos de contratación de los trabajadores” argumentando falta de conocimiento; frente a esto, Delgado concluye que uno de los puntos críticos de las empresas familiares es “la no aplicación de mecanismos para la contratación del talento humano” (Delgado, 2009), al respecto, uno de los aspectos que con frecuencia se destaca es la dificultad que existe para resolver ágilmente conflictos en relación con el cumplimiento de contratos.

El estudio de caracterización del sector concluye “la magnitud de la informalidad analizada a partir del acceso a las prestaciones sociales evidencia que un alto porcentaje de los trabajadores del Sector industrial manufacturero no está incorporado al Sistema Nacional de Seguridad Social contemplado en la Ley Colombiana, por tanto carece de los beneficios que éste sistema brinda a los trabajadores. En cuanto a la remuneración se encuentra que el 66.4% de los trabajadores no reciben el Salario mínimo legal, que indica que sus ingresos restringen la adquisición de bienes, servicios y la posibilidad de ahorrar” (Erazo, 2010).



Un argumento frecuente entre los empresarios frente a la competitividad, se centra en los costos laborales que implica el proceso de contratación legal, sin embargo, un análisis más profundo de la productividad del trabajador destaca la incidencia de otros aspectos como su calificación, su experiencia, su talento, su motivación, sus percepciones, etc. En tal sentido, el gobierno nacional viene impulsando el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE), cuyas medidas de eliminación de los aportes de los empleadores a ICBF y SENA, a través de la implementación de “un sistema de tarifas de retención en la fuente con tratamiento preferencial para la industria y la agricultura” podría aliviar el flujo de caja de estos dos sectores” (República de Colombia, 2013).

En referencia al personal relacionado con las ventas en las Mipymes de este sector, se observa una mayor frecuencia en el pago de un salario básico, el cual se complementa con comisiones. En este aspecto las entidades consideran la forma de contratación y pago de los vendedores, es una limitante en el desempeño de las organizaciones.

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

La informalidad en que se desarrollan las actividades empresariales es destacada en la forma directa y personalizada en que se imparten las instrucciones a los trabajadores (destacada por el 96% de los empresarios) y que en la actualidad se considera como factores que favorecen el clima laboral, permiten el desarrollo de formas de dirección y liderazgo más horizontales y sobre todo favorece la consolidación de equipos de trabajo, factor importante en procesos de fortalecimiento competitivo.

Los mecanismos de evaluación del desempeño laboral (aplicado por el 35% de los empresarios), es un tema que refleja en parte, la vinculación familiar en los negocios, como también la inexistencia de modelos de gestión del talento humano; factor que merece especial importancia, por cuanto son las personas, el principal factor con que cuentan estos negocios, para el desarrollo competitivo de las empresas. Este tema es calificado por algunos estudiosos del tema como un impedimento para el mejoramiento continuo (Delgado, 2009).

Un aspecto de importancia para el mercado de trabajo hace referencia a la intención de contratar, en lo cual, el 31% de los empresarios manifiesta un interés en vincular personal a su empresa, especialmente en áreas como producción 82%, mercadeo y ventas 14%. Este aspecto constituye una oportunidad que puede ser aprovechada para que personas en situación de vulnerabilidad sean vinculadas al sector productivo, para ello se requiere capacitarlas en competencias laborales, teniendo en cuenta los requerimientos y necesidades específicos de las empresas. Anexo 18.

Lo anterior, se justifica en el hecho de que los empresarios identifican como dificultades en la gestión del talento humano: la ausencia de mano de obra no especializada, además, la carencia de procesos de reclutamiento y de selección de personal, insuficiencia de recursos



y tiempo para capacitación. Frente a esta dificultad, la labor de intermediación y formación de entidades como el SENA, es importante, puesto que puede contribuir al enganche de mano de obra cualificada.

En conclusión, el bajo nivel educativo, de entrenamiento y de capacitación, así como las relaciones laborales pobres, los conflictos laborales, la ausencia de mecanismos de compensación o incentivos, deterioran los niveles de calificación y motivación de los empleados, y por ende, son perjudiciales para alcanzar ventajas competitivas, por su impacto negativo sobre la eficiencia, la rapidez, la calidad y la flexibilidad de la empresa.

Los elementos analizados indican que se requiere desarrollar procesos de capacitación orientados a la implantación y simplificación de conceptos, uso de metodologías didácticas en procesos de formación y capacitación del personal, además, invertir en la motivación del talento humano.

### 3.2.1.6 Marco Legal

Según Biasca (2011), este tipo de empresas “usualmente descuida los aspectos legales: cuando se crea no investiga bien cuál es la forma de sociedad más adecuada, cuando está funcionando no registra sus marcas/patentes o no toma precauciones en los contratos laborales, la razón más usual es que tratan de evitar los gastos legales (abogados, pago de trámites, etc.). Al ver los costos y no los beneficios, no se hace “abogacía preventiva”. Esta situación se presenta en otros temas: los seguros, las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, etc”.

Así también se deja apreciar en la información recopilada en el sector y en donde se considera que el cumplimiento de ciertas exigencias legales se hace ante todo con el propósito de evitar las sanciones (92% de los empresarios consultados); también refieren (el 41% en promedio) que otros beneficios que se pueden obtener son: mejorar la imagen corporativa, acceso a recursos financieros, mayores posibilidades de comercializar productos, mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo, mayores posibilidades de contratación y posibilita el acceso a insumos y recursos. Anexo 19

Al respecto Rodríguez concluye, “La informalidad y la evasión fiscal se explican en gran parte por la percepción que se tiene del sistema tributario, Esto, junto con algunos mecanismos para pagar menos o no pagar tributos generan el alto índice de evasión fiscal” (FUNDES, 2003).

Se evidencia la insatisfacción de las Mipymes del Sector industrial manufacturero frente a la política de formalización empresarial del gobierno, la apreciación de estos permite concluir que “los beneficios otorgados por el gobierno son para las empresas que recién se formalizan, dejando a un lado a las empresas como las nuestras que ya vienen formalizadas hace tiempo ”<sup>16</sup>.



Biasca, también afirma "El empresario y el gerente Pyme tienen una cierta aversión a los "papeles", los ven como pérdida de tiempo, "burocracia", "como un gasto inútil" (Biasca, 2011).

A pesar de ello y dadas las características metodológicas del estudio, se identifica que el cumplimiento de algunos requisitos legales como el registro ante cámara de comercio o industria y comercio son significativos.

De manera complementaria se presenta el cumplimiento de algunos registros, según actividad económica, en el cual se resalta que únicamente el 5,54% de las Mipymes cuenta con el Registro Único de Proponentes, requisito que se según artículo 6 de la Ley 1150 de 2007 es indispensable para los procesos de contratación con el estado; sin embargo la misma ley contempla algunas excepciones como en casos de contratación directa, prestación de servicios de salud, entre otros. Esta situación deja notar la baja capacidad empresarial para ofertar sus productos en el sector público; situación que coincide en opinión de algunos empresarios en la baja credibilidad en los procesos de licitación. Tabla 9.

**Tabla 9. Registros legales vigentes según código CIIU.**

Registros legales vigentes	CIIU 10	CIIU 13	CIIU 14	CIIU 15	CIIU 18	CIIU 24	CIIU 25	CIIU 31	CIIU 32
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
RUT	96,88	100,00	93,18	96,88	100,00	100,00	100,00	91,30	75,00
Registro mercantil	77,08	78,57	86,36	81,25	123,08	81,82	93,75	91,30	66,67
Registro de industria y comercio	87,50	78,57	97,73	90,63	100,00	100,00	100,00	86,96	66,67
Registro de contabilidad	32,29	7,14	18,18	43,75	30,77	27,27	18,75	34,78	16,67
Sayco y Acipro	61,46	42,86	47,73	65,63	76,92	90,91	81,25	78,26	58,33
RUP	5,21	-	-	6,25	100,00	18,18	-	8,70	-
<b>Total</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: información producto de estudio.



### 3.2.1.7 Internacionalización

De acuerdo a la información obtenida se infiere que el sector manufacturero de Pasto no se encuentra bien preparado para afrontar e insertarse a los retos que la internacionalización ofrece. Este efecto se deriva del bajo porcentaje de empresas que exportan (2.93%) y del pequeño número de empresas que tienen dentro de sus objetivos la comercialización con países extranjeros (14.93%).<sup>17</sup>

Las Mipymes relacionadas con el sector cueros, son las que el estudio identifica como las de mayor inserción al mercado internacional, pues de estas, el 12,5% estarían exportando. En actividades como fabricación de productos textiles y confección de prendas de vestir, fabricación de productos metalúrgicos, fabricación de muebles, colchones y somieres, entre otras, no hay evidencia de que se cuente con procesos de exportación.

Entre los sectores que se evidencia interés en instaurar procesos de exportación se tiene principalmente a las Mipymes dedicadas a la fabricación de productos metalúrgicos básicos (27% de las Mipymes que hacen parte de esta categoría CIIU) y fabricación de productos textiles (21% de las empresas de esta categoría CIIU).

Como también aquellas actividades de fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo (25% de las Mipymes que hacen parte de esta categoría CIIU), actividades de curtido y recurtido de cueros y fabricación de productos textiles.

**Tabla 10. Internacionalización empresarial, según código CIIU**

Internacionalización empresarial	CIIU 10 CIIU 13 CIIU 14 CIIU 15 CIIU 18 CIIU 24 CIIU 25 CIIU 31 CIIU 32								
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Exportan	2,1	-	-	12,5	7,7	-	6,3	-	-
Planean exportar	12,5	21,4	2,3	25,0	-	27,3	25,0	17,4	16,7
No exportan	85,4	78,6	97,7	62,5	92,3	72,7	68,8	82,6	83,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: información producto de estudio.

17

Entre 307 empresas encuestadas, solo el (2.93%) ha declarado ser empresas exportadoras, y tan solo un (14.93%) ha declarado que planea hacerlo en el futuro.



Por otro lado, del pequeño número de empresas que exportan, la adquisición de nuevas tecnologías como beneficio directo del ejercicio de la exportación queda relegada a un segundo plano. Así por ejemplo, solo el 11,11% de las empresas exportadoras encuestadas han revelado la adquisición de tecnología como beneficio derivado de la exportación<sup>18</sup>. Viéndose opacada por criterios tales como las utilidades económicas o el conocimiento del mercado, hecho que hace mucho más difícil que las empresas puedan volverse competitivas respecto a las empresas de países extranjeros que procuran siempre dentro de sus propósitos principales, encontrar nuevas tecnologías que mejoren los procedimientos y los productos finales de sus empresas.

Llama mucho la atención que dentro del sector manufacturero de Pasto solo un 10,39% de los empresarios tienen a Estados Unidos como un posible destino de exportación<sup>19</sup>. Y centran su atención en el país vecino del Ecuador (38,96%), lo que denota que nuestros empresarios se sienten más cómodos negociando con el país fronterizo que puede significar fácil acceso por ser cercano y de costumbres mercantiles similares a las de la región sur colombiana, pero que no por ello representa un mayor crecimiento económico o un alto impacto en cuanto al aumento de posibles consumidores como si sucedería si se tuviese en mente países más grandes y significativos.<sup>20</sup>

Ahora bien, de una muestra de 39 empresarios el 58,97% de ellos ha dicho desconocer los procedimientos y sistemas que se deben seguir al momento de exportar, hecho que hace notoria la necesidad de capacitar a nuestros empresarios y hacerles tomar conciencia de los retos y oportunidades que la internacionalización conlleva. Todo esto, para que con agrado descubran que los procedimientos si bien son exigentes, no son excesivos y bien manejados pueden asegurar el éxito y representar beneficios para el crecimiento empresarial. Lo dicho cobra mayor importancia si se le suma el hecho de que entre 59 empresario encuestados tan solo un 5.66% ha asegurado tener un plan detallado de exportación, Anexos 20, 21.

18 De una base de nueve empresas exportadoras, solo el 11,11% ha declarado como beneficio directo la adquisición de nuevas tecnologías, siendo relegado por conceptos como la utilidad económica o el conocimiento del mercado que representan cada uno un 55,56%.

19 Así lo demuestran los Anexos 24 y 25 (Destinos a los que exportaría).

20 Europa también ha sido dignificada con tan solo un 11,69%.



No sorprende a primera vista saber, que para la gran mayoría de empresarios (65.80%), la firma de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales no haya impactado en sus empresas<sup>21</sup>, debido a que sus esfuerzos se han concentrado en desarrollar el mercado interno y local. Sin embargo, es bueno advertir, que de no tomarse las medidas necesarias, el futuro de estas empresas se verá inmensamente afectado con motivo de la alta y calificada competencia que sus contendientes internacionales impondrán; preocupación que los empresarios denotan cuando manifiestan que fenómenos como el contrabando afecta sus ventas en el entorno local.

Por otra parte y dentro de este mismo esquema podemos darnos cuenta que como máximo a un 4,56% de la muestra encuestada, le ha sido favorable la firma de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales, mientras que el impacto negativo se denota a una escala muy superior: reducción de las ventas (13,03%) o el despido de trabajadores (3,91%). Anexo 23.

Finalmente y respecto a los medios por los cuales los empresarios han llegado a contactarse con clientes extranjeros, el hecho que sea un 33,33% por vía internet, estando muy por encima de ferias(11,11%)<sup>22</sup>, ruedas de negocio(22,22%) o programas de gobierno (11,11%) , conduce a reiterar una vez más la enorme necesidad que tienen los empresarios de capacitarse para mejorar sus procesos de contacto y publicidad como también el de reabastecerse de nuevas tecnologías, a las cuales solo tendrán acceso gracias a la internacionalización, que les permitan hacerlo de manera eficiente y segura.

Dicho todo lo anterior, se puede concluir que el sector manufacturero necesita mejorar sus mecanismos de adaptación y capacitación sobre los procesos de Internacionalización, de modo que pueda estar a la altura de la competencia extranjera, más ahora que el TLC con Estados Unidos obliga a unir fuerzas y volverse competitivos para poder hacerle frente.

En el plan de negocio para la creación de una comercializadora desarrollado en el año 2011, en la Universidad de Nariño, se concluye que "el 82% de las empresas encuestadas del sector industrial manufacturero estarían dispuestas a vender su mercancía a una Comercializadora Internacional libres del impuesto a las ventas IVA y/o de la Retención en la Fuente; entre tanto el 18% no está dispuesto a vender esta producción. Esta situación demuestra la viabilidad del proyecto tendiente a montar una comercializadora Internacional ya que los productores locales marroquineros son claves para lograr el dinamismo, productividad y contar con la capacidad de producción necesaria para implementar el proyecto con fines exportadores" (Alfaro, 2011).

21 Ver Anexo 26.  
22 Ver Anexo 27.



### 3.2.1.8 Vinculación Familiar

Un tema que amerita atención dentro del análisis del talento humano, hace referencia a la vinculación familiar, puesto que es una de las características más notables en sectores como el estudiado, tal como lo refiere Cogollo, cuando dice que las relaciones familia – empresa al interior de las empresas familiares pueden dar solidez pero también puede ser el motivo de discordias que repercutirán a nivel de organización” (Lara, 2009). En el caso de Pasto, el 93% de las empresas consultadas, no cuentan con un mecanismo que les permita manejar algún conflicto laboral con los miembros de la familia.

El estudio identifica que más de la mitad (51.14%) de los empresas tienen trabajadores familiares, situación que es reconocida por las entidades participantes de este proceso y los empresarios como una limitante por la “falta de compromiso y baja productividad por parte de los familiares, además de generar dificultades para su contratación”<sup>23</sup>.

Los datos obtenidos muestran que en el 76, 4% de las empresas, no se tiene claridad en el manejo de la remuneración a los familiares, aspecto que puede ser un motivo de conflicto al interior de las empresas.

Otro aspecto identificado por las entidades es el “desinterés de los herederos en la supervivencia de las empresas”; al respecto Delgado concluye: “El desarrollo de la empresa depende de la influencia de la familia en ella. El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión” (Delgado, 2009).

A pesar de esta situación, las empresas de tipo familiar constituyen una buena opción laboral para las nuevas generaciones, para ello se requiere que el relevo generacional se incorpore de manera más eficiente al proceso laboral y productivo en dichas empresas.

### 3.2.1.9 Medio ambiente<sup>24</sup>

En cuanto al tratamiento de residuos o sobrantes del proceso productivo, se observa que en más de la mitad de las empresas, los residuos o sobrantes del proceso productivo son desechados y entregados al servicio de recolección de basura, seguidos reutilización y venta (estos dos últimos contribuyen a la productividad de la empresa), en mínima proporción, se reciclan, se depositan en lugares cercanos, se filtran al desagüe o se regalan.

La apreciación de las entidades en este sentido identifica como una dificultad en el sector la “falta de conciencia con el medio ambiente, desconocimiento e incumplimiento de normas ambientales y sanitarias, falta de responsabilidad social empresarial”; por su parte los empresarios evidencian como una falencia la “ubicación de las plantas de producción” en

23 Comentario recepcionado en taller con empresarios. Pasto 21 de Febrero de 2013.

24 Ver anexos 28, 29 y 30.



cuanto a las condiciones físicas manifiestan como limitación “las ineficientes condiciones locativas por falta de espacio, ventilación e iluminación”.

Desde la perspectiva de la competitividad, esta situación que se identifica como negativa puede convertirse en una oportunidad para mejorar la competitividad de la empresa a través de la incorporación procesos de capacitación para incorporar la variable ambiental en la empresa y adelantar acciones de manejo de los residuos, aprovechamiento de las materias primas y los subproductos o la utilización de tecnologías de menor impacto ambiental.

### 3.2.2 Análisis externo

El desempeño competitivo de las microempresas del Sector industrial manufacturero, aspectos de carácter externo tales como el TLC, pueden analizarse básicamente desde dos puntos de vista, uno favorable porque le permite a la Mipyme explorar nuevos mercados, el desarrollo tecnológico a través de la importación de tecnología, el mejoramiento e innovación en los procesos, entre otros; sin embargo el diagnóstico de este sector indica que como lo han afirmado los empresarios no están preparados para afrontar el reto que implica competir en mercados, cuyas características de producción masiva, alta calidad y precios cómodos, resulta desfavorable, corriendo el riesgo de que el ingreso de nuevas compañías o productos desplacen la producción regional y acaben con las Mipymes, tal y como se temía a comienzos de los años noventa cuando se inició el proceso de apertura económica.

Desde este punto de vista, resulta urgente fortalecer a la Mipyme a través de proyectos que le permitan superar sus limitaciones internas, un cambio de visión en cuanto a tecnología, costos, materias primas y mercados nacionales e internacionales generando una capacidad empresarial para operar en forma eficiente y eficaz.

La contratación estatal es una buena oportunidad de mercado para cualquier empresa, sin embargo, esta no es aprovechada por las Mipymes, ya que los márgenes de utilidad que manejan no les permite afrontar el tiempo de espera en el pago de los productos, sin enfrentar problemas de liquidez; por otra parte, no cuentan con los requisitos que se requieren para participar en las licitaciones públicas, tales como el registro único de proponentes, experiencia crediticia y respaldo financiero, acompañado de una buena asesoría técnica.

El sector financiero constituye la alternativa de solución para los problemas de ampliación y mejoramiento de las grandes empresas, no obstante, para las Mipymes resultan una oportunidad de bajo impacto, pues por su tamaño el pequeño empresario es considerado por las entidades financieras como un cliente de alto riesgo, si a esto se le adicionan las altas tasas de interés; realmente resulta desfavorable la función que desempeña el sector financiero, puesto que lo hace es fortalecer a la competencia.

La legislación laboral se podría abordar como una herramienta que favorece a los trabajadores, sin embargo, el hecho de acarrear con altos costos operacionales tales como la mano de obra en lo relacionado con el pago de seguridad social y prestaciones sociales,



no es fácilmente aceptado por los empresarios, en el sentido de que tienen que destinar su capital al pago de estas obligaciones, dejando a un lado la inversión en infraestructura, maquinaria y equipo, y otros aspectos.

La globalización de la economía y los medios de comunicación, se han encargado de mostrar los beneficios de consumir productos extranjeros, influyendo negativamente en la demanda de los productos regionales, ese paradigma, es considerado por los empresarios como una amenaza en su desarrollo competitivo.

La informalidad en las Mipymes, es un tema de gran trascendencia a nivel nacional, sin embargo, es mayor el impacto de esta informalidad en las empresas ya formalizadas, puesto que mientras estas últimas deben asumir los altos costos que implica la formalización, la competencia inmediata - empresas informales -, al no asumirlo, tienen la posibilidad de ofrecer los mismos productos a menores precios.

Los impuestos y las continuas reformas económicas son evidenciados por los empresarios, como una amenaza importante para el desarrollo de sus negocios, debido a que incrementa los costos de producción y por ende el precio de los productos al consumidor final, de otra parte, también se reconoce que la evasión, conlleva al pago de multas y sanciones.

Es claro que las dos situaciones afectan el desempeño empresarial, de ahí que entre las recomendaciones de este Plan, se contemple la implementación de zonas francas, donde las Mipymes puedan reubicar sus empresas y aprovechar los beneficios que legalmente les pueda generar esta estrategia. En este caso, una zona franca no sólo les permitiría a estos negocios aprovechar beneficios tributarios<sup>25</sup>, también, mejoraría los procesos de comercialización; acceso a materias primas e insumos en mejores condiciones de precio, calidad y cantidad; incrementar la asociatividad entre empresarios; fortalecer procesos de formalización empresarial, entre otros.

De acuerdo con el artículo 319 del Código Penal Colombiano, el contrabando está tipificado como un delito, sin embargo, es evidente la práctica común de esta actividad en el departamento de Nariño y específicamente Pasto, su capital, debido a su ubicación fronteriza. Esta situación es considerada por las Mipymes como una amenaza, puesto que los productos que entran ilegalmente al país se venden al mercado a precios más bajos.

La situación de conflicto interno e inseguridad social que vive el país y específicamente el Departamento de Nariño, atrae cada vez más la mirada de la delincuencia común y la presencia de grupos al margen de la ley, elementos que deterioran la imagen regional, afectando de manera directa la inversión de empresarios locales y foráneos por el riesgo que implica.

<sup>25</sup> REPUBLICA DE COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Manual para presentación de solicitudes de declaratoria de zonas francas. P. 6.



Los problemas de infraestructura vial a nivel regional se consideran una amenaza de gran impacto en la competitividad de las Mipymes; tanto las vías en mal estado, así como un aeropuerto mal ubicado geográficamente, incrementan los costos de transporte desde y hacia el interior del país.

La tecnología, esencialmente en los procesos de comercialización de los productos tanto en el mercado interno y externo, el internet hoy en día es una herramienta de amplia cobertura en el campo de la internacionalización de la Mipymes, sin embargo, si esta no es utilizada, se convierte en una amenaza que la competencia generalmente aprovecha.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, son consideradas como una oportunidad para las ipymes, puesto que constituye una herramienta que pueden aplicar internamente para acelerar los procesos de logística, administración de inventarios, canales de distribución, sistemas contables y de facturación.

Se debe promover la utilización de las TIC en las Mipymes como medios de publicidad y canales de promoción de sus productos a través del desarrollo de páginas web, uso de redes sociales, afiliación a páginas especializadas de promoción y venta en internet (comercio electrónico).

La amplia oferta institucional en capacitación empresarial, identificada a través de esta investigación, se considera como una oportunidad de bajo impacto en el sector, puesto que, aspectos como<sup>26</sup>: el desconocimiento de los empresarios en cuanto a la oferta, la falta de disponibilidad para asistir a dichas capacitaciones por circunstancias como falta de tiempo, recursos económicos (precio), metodología, temática, etc., y por otra, la desarticulación entre las entidades y de estas con el sector, conlleva al desaprovechamiento de estos beneficios por parte de las Mipymes. Anexo 1.

Aquí es necesario retomar la propuesta de los empresarios con respecto a la necesidad de **articular la oferta institucional con las necesidades y la disponibilidad de los empresarios**, se requiere de un esfuerzo mutuo de las partes para llegar a acuerdos y compromisos reales, que permitan solucionar las debilidades identificadas y el aprovechamiento de los recursos disponibles.

En cuanto a financiamiento y capital de trabajo, se observa que existen importantes fuentes de financiamiento dirigidas a fortalecer la actividad empresarial, no obstante el desconocimiento de estos servicios, el empirismo, la informalidad y la falta de acompañamiento por parte de las entidades, conlleva a que estos recursos no sean aprovechados por los empresarios en inversiones que requieren las empresas con carácter urgente para mejorar su competitividad.

---

26 Comentario recepcionado en taller con empresarios. Pasto 21 de Febrero de 2013.



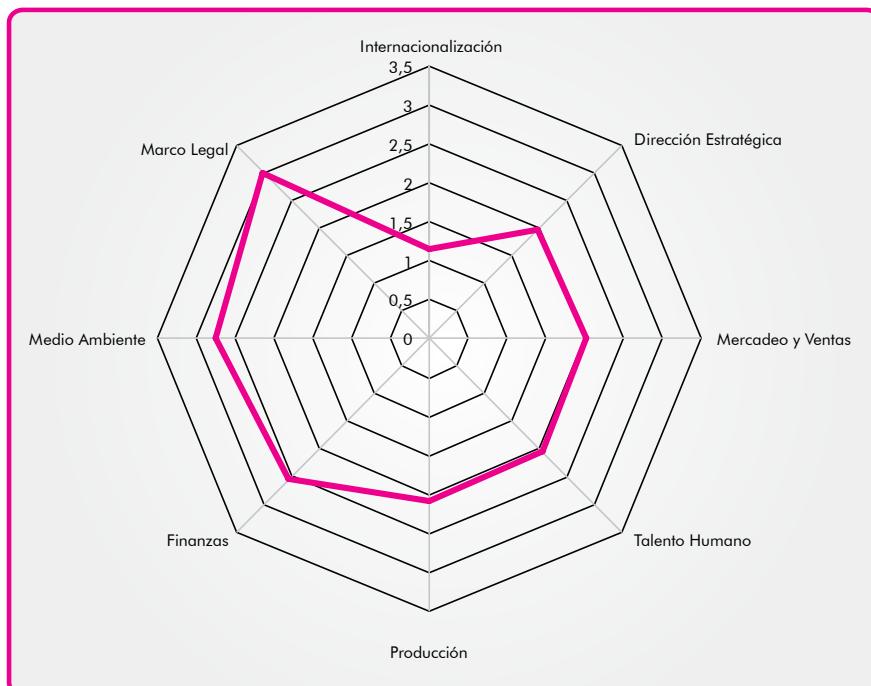
### 3.3 Factores prioritarios para el desempeño competitivo del sector

El mapa de competitividad, permite valorar el desempeño competitivo interno del sector, priorizando las áreas que requieren atención especial por presentar mayor debilidad<sup>27</sup>. A nivel sectorial, el sector se ubica con una puntuación de 2,2 lo cual destaca las diversas dificultades que presentan las empresas a su interior.

El mapa ilustra la notable debilidad que las empresas de este sector tienen en sus posibilidades para articularse al comercio mundial, entendiendo que, el llegar a los mercados internacionales implica tener unos estándares de competitividad bastante elevados, por ello, la calificación obtenida en este componente es de 1,16.

En la actualidad, los diversos estudios y empresarios a nivel mundial, le otorgan principal importancia a la dirección estratégica, en el rumbo competitivo de las empresas; de ahí que no puede pasar desapercibido el hecho que en esta área, el sector tenga una calificación de 1,97, lo cual representa la segunda debilidad de mayor importancia.

**Figura 21. Mapa de Competitividad de las Mipymes del sector industrial manufacturero de Pasto. 2013**



Fuente: información producto de estudio.

27 1 es debilidad mayor; 2 debilidad menor; 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor.



Le siguen en importancia las debilidades identificadas en las siguientes áreas: mercadeo y ventas, talento humano, producción, cuyos resultados se evidencian en la tabla 11.

**Tabla 11. Calificaciones del mapa de competitividad de las Mipymes del Sector industrial manufacturero, Pasto 2013.**

AREA	CALIFICACION
Internacionalización	1,2
Dirección estratégica	2,0
Mercadeo y ventas	2,0
Talento humano	2,1
Producción	2,1
Finanzas	2,5
Medio ambiente	2,8
Marco legal	3,0
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,20</b>

Fuente: información producto de estudio.

Las fortalezas de menor importancia, en su orden descendente se ubican en las áreas marco legal, medio ambiente y finanzas.



## 4. ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD Y LA GENERACIÓN DE EMPLEO EN MIPYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO EN EL MUNICIPIO DE PASTO

Parafraseando a Rodolfo Biasca (2011), plantea que los temas frecuentes para el mejoramiento de la competitividad de las pymes son entre otros: la información, sistemas integrados de gestión, los procesos, la gente, la financiación, la mentalidad internacional, el internet y las comunicaciones, los aspectos legales y la investigación.

El plan de fortalecimiento de la competitividad en el sector industrial manufacturero se nutre principalmente de la identificación de acciones que desde el nivel local se pueden adelantar para atender o gestionar los factores de mayor incidencia en el desempeño de las Mipymes del sector industrial manufacturero y que se han descrito y priorizado anteriormente.

De esta manera, factores como la internacionalización representan un reto que requiere enfrentarse inicialmente desde el mercado local, pues es en este nivel territorial en donde está llegando productos desde diferentes latitudes del mundo y que compiten con la producción local con calidad, precio, características del producto, entre otras y empiezan a desarrollar nichos de mercado importantes.

De ahí que insertarse a la economía internacional no solo representa desarrollar procesos de exportación sino fortalecer procesos y canales de comercialización en el nivel local y regional, en donde las Mipymes cuentan con ventajas relativas por la disponibilidad de ciertas materias primas e insumos, su cercanía y conocimiento de los clientes potenciales, entre otros factores en los que comparativamente podrían lograr mayor eficiencia productiva <sup>28</sup>.

Como en cualquier tipo de organización, es competencia de los gerentes y administradores de estas empresas, definir y desarrollar las estrategias básicas que ha de permitirle a sus negocios insertarse de manera efectiva y competitiva en los mercados, por ello, este plan contempla orientaciones dirigidas hacia el grupo de empresarios como tal.

La actividad de mercadeo y ventas es el tercer aspecto priorizado porque expresa la dinámica propia de las Mipymes, en la que se procura que la producción se revierta de manera pronta en resultados financieros y económicos y más aún cuando en la práctica se muestra que las ventas sobre pedido o por anticipado son frecuentes, lo que responde y copa su capacidad de producción.

Finalmente, el plan reconoce un cuarto campo de intervención estratégica y se refiere al talento humano inmerso en las Mipymes del Sector industrial manufacturero y que en reconocimiento de sus características se desarrolla algunas propuestas en favor de la competitividad empresarial.



Lo anterior, no significa que las demás áreas no sean importantes en el desempeño competitivo de las Mipymes, sin embargo el focalizar estas estrategias, permite alcanzar resultados en toda la empresa.

Para gestionar el desarrollo de los factores priorizados, el plan de fortalecimiento de la competitividad en Mipymes del sector industrial manufacturero, focaliza cinco estrategias: capacitación, información, acompañamiento y apalancamiento, comercialización y asociatividad empresarial, cuya orientación se indica a continuación:

## 4.1 Estrategias

### 4.1.1 Capacitación

La estrategia de capacitación está orientada al:

- Cumplimiento de requisitos de formalización y mecanismos para acceder al mercado interno y externo (licitaciones con el gobierno tanto en el ámbito nacional e internacional).
- Desarrollo de procesos de capacitación a empresarios sobre los mecanismos de contratación laboral y las implicaciones de la informalidad en su vinculación.
- Garantizar mejores condiciones laborales a los trabajadores.
- Cualificación de los niveles directivos en temas de tributación e información financiera.
- Diseño de programas de capacitación pertinentes con financiación público privada.
- Reestructuración de la oferta institucional, teniendo en cuenta la actividad productiva (áreas de producción - prevención y mantenimiento de equipos especializados-, mercadeo y ventas -mejorar los procesos de contacto y publicidad- , adquisición e implementación de nuevas tecnologías), modalidades, horarios, niveles de formación existentes en los operarios, la inclusión de metodologías cualitativas y participativas.
- Capacitación en el uso de TIC en procesos de logística, administración de inventarios, canales de distribución, sistemas contables y de facturación.
- Manejo e implementación de estándares internacionales de contabilidad (Normas Internacionales de Información para Mipymes - NIIF) en las MIPYME, generación de información y mecanismos de tributación.
- Manejo básico de un segundo idioma del empresario o administrador vinculado a la MIPYME.
- Desarrollo de habilidades gerenciales, trabajo en equipo y toma de decisiones.
- Capacitación en modelos de gestión del talento humano para Mipymes.
- Inclusión de temas como manejo y resolución de conflictos.
- Manejo del tema de familia en la empresa y gobierno corporativo.
- Concientizar en la valoración de la Mipyme como una opción laboral futura, para las generaciones sucesoras.
- Fomentar la creación y funcionamiento de empresas socialmente responsables a través de la identificación y mejoramiento de elementos, criterios e indicadores de responsabilidad social, específicos para el sector.
- Aprovechamiento de los residuos en el mejoramiento de la productividad empresarial y la reducción de costos de producción.



#### 4.1.2 Información

Con poca frecuencia el concepto de información, se incluye en la literatura de los negocios, no obstante, se puede anotar que los empresarios de las Mipymes suelen ser intuitivos y usan poca información en la toma de decisiones, razón por la cual, esta estrategia procura:

- Consolidar y difundir información estratégica y analítica del sector empresarial, mediante el uso de TICS (Registro empresarial, empleo generado y calidad del mismo, oportunidades de negocio (licitación pública nacional e internacional).
- Identificar de manera continua las necesidades de formación y capacitación del talento humano vinculado a las Mipymes del sector manufacturero.
- Identificar las características de la demanda laboral de las a ser referenciadas por la agencia pública de empleo (SENA).
- Disponer de información sobre oportunidades comerciales en el mercado externo y definición de la oferta exportable de la industria manufacturera local (vitrina comercial).
- Orientar la investigación académica a las necesidades del sector industrial manufacturero (estudios de mercados potenciales).

#### 4.1.3 Acompañamiento y apalancamiento.

Esta estrategia se requiere para:

- Articular la oferta institucional y difundir los servicios de fomento, formación y capacitación a la Mipyme.
- Simplificar los procesos de trámite para el cumplimiento de requisitos legales de las Mipymes.
- Orientar el acceso a la oferta institucional en: asistencia técnica y legal de proyectos de inversión, procesos de certificación en sistemas de gestión de la calidad, fuentes de financiación y fomento a nivel nacional e internacional, proceso de internacionalización.
- Promocionar procesos de licitación de manera clara y oportuna.
- Orientar a las Mipymes en el acceso al soporte técnico para el uso de las TIC en la implementación de procesos de logística, administración de inventarios, canales de distribución, sistemas contables y de facturación.
- Brindar información pertinente a las entidades para fortalecer las acciones de control y vigilancia a la comercialización ilegal interfronteriza (contrabando).
- Desarrollar opciones de apalancamiento financiero a las Mipymes desde el nivel local, orientado a la modernización productiva, capital de trabajo y el emprendimiento.
- Apalancar a los empresarios para procesos de adquisición y renovación tecnológica en el marco de aprovechamiento del TLC.

#### 4.1.4 Comercialización

A través de esta estrategia se pretende:

- Mejoramiento de la oferta productiva local y regional, atendiendo las demandas del mercado.



- Consolidación de productos regionales con una marca propia.
- Servir como canal de distribución de la producción local, al mercado interno y externo.
- Implementación de procesos de calidad, innovación empresarial e imagen corporativa.
- Promoción de la oferta local.
- Promoción, actualización y difusión de estudios de mercado sobre demanda potencial en el mercado interno y externo.
- Mejoramiento de la capacidad de negociación del sector con proveedores en la adquisición de tecnología, materia prima e insumos, mejorando los encadenamientos productivos con sectores como el agrícola, en el que el Departamento de Nariño cuenta como su principal fortaleza para el desarrollo regional.
- Apoyo a la participación de empresarios en actividades comerciales en los mercados objetivos para la industria manufacturera (participación en ferias, ruedas de negocios, etc.).
- Incremento y mejoramiento de volúmenes y estándares de producción, con procesos de certificación de calidad.
- Promoción del consumo de la producción regional.
- Mejoramiento del ambiente productivo, cumpliendo con las condiciones de calidad, infraestructura, urbanización y servicios adecuados, para el desarrollo de las Mipymes del sector. (sistemas de comunicación, energía, seguridad, etc); aprovechando el acceso a beneficios tributarios y aduaneros disponibles en la normativa vigente..
- Desarrollo urbano y empresarial (Articulación con el Plan de Ordenamiento Territorial).

#### 4.1.5 Asociatividad empresarial

Esta estrategia se orienta a:

- Desarrollo de procesos de comunicación permanente entre empresarios, investigadores, entidades e instituciones comprometidas con el desarrollo integral de las Mipymes, en Colombia y el exterior.
- Apoyo para la conformación de asociaciones y/o alianzas estratégicas entre empresarios.
- Diseño de estrategias de comercialización para acceder al mercado interno y externo en condiciones competitivas.
- Búsqueda de socios extranjeros que aporten capital, tecnología y experiencia.
- Fomento de la producción en condiciones de cantidad y calidad.
- Fomento de la innovación y especialización de la oferta productiva, procurando la fabricación de productos competitivos entre empresas de la misma actividad.

### 4.2 Desarrollo de las estrategias

Para el desarrollo de las estrategias señaladas, se han identificado por parte de los empresarios, las entidades y el grupo de investigación, proyectos por estrategia, los cuales se presentan a continuación, según la estrategia a la que apuntan: Figura 22.



**Figura 22. Proyectos por estrategia**

ESTRATEGIA	NOMBRE DEL PROYECTO
<b>Capacitación</b>	Estrategia de comunicación para la formalización empresarial.
	Diálogos interinstitucionales para la formación y capacitación empresarial.
	Diseño e implementación de un modelo básico de normas internacionales de información financiera para Mipymes del sector manufacturero.
	Diseño e implementación de modelos propios de gestión del talento humano.
	Diseño e implementación de un modelo de responsabilidad social para MIPYMES del sector
<b>Información</b>	Censo empresarial, sector industrial manufacturero
	Diseño e Implementación de un sistema de información sectorial para su inclusión como módulo del Observatorio del Mercado de Trabajo de Pasto. (Observatorio empresarial)
<b>Acompañamiento y Apalancamiento</b>	Conformación del centro interinstitucional de referenciación para el apoyo empresarial.
	Diseño e implementación de una línea de crédito para la promoción del sector industrial manufacturero de Pasto y el emprendimiento.
<b>Comercialización</b>	Diseño e implementación de una comercializadora de productos manufacturados en Pasto.
	Diseño e implementación de un parque industrial y comercial para el sector manufacturero en Pasto
	Diseño e implementación de una zona franca para el sector manufacturero en Pasto.
<b>Asociatividad empresarial</b>	Diseño e implementación de un modelo de gestión estratégica para la asociatividad y la articulación público privada.

Fuente: información producto de estudio.



### 4.3 Proyectos identificados

A continuación se describe para cada estrategia los proyectos identificados en el proceso participativo con los empresarios, las entidades participantes y otros que surgen del proceso analítico adelantado por los investigadores.

Dichos proyectos fueron previamente socializados a las entidades locales, en donde se recibieron observaciones y sugerencias que complementaron el desarrollo de las estrategias y proyectos que a continuación se detallan.

NOMBRE DEL PROYECTO
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL.
COMPONENTE ESTRATÉGICO
Capacitación
OBJETIVO
Concientizar y dotar a los empresarios de los conocimientos básicos para el aprovechamiento de su condición empresarial formal.
ELEMENTOS DEL PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"><li>* Requisitos de formalización y mecanismos para acceder al mercado interno y externo (licitaciones con el gobierno tanto en el ámbito nacional e internacional).</li><li>* Procesos de capacitación a empresarios sobre los mecanismos de contratación laboral y las implicaciones de la informalidad en su vinculación.</li><li>*Condiciones laborales a los trabajadores.</li><li>*Tributación e información financiera.</li></ul>
ESTADO DEL PROYECTO
Por desarrollar
ENTIDADES ALIADAS
Mintrabajo, Sena, Cámara de Comercio de Pasto, Red Ormet
DIRIGIDO A
Empresarios o administradores de Mipymes



### NOMBRE DEL PROYECTO

DIÁLOGOS INTERINSTITUCIONALES PARA LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.

### COMPONENTE ESTRATÉGICO

Capacitación

### OBJETIVO

Ajustar, complementar y diseñar la oferta de capacitación.

### ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \* Diseño de programas de capacitación pertinentes con financiación público privada.
- \* Pertinencia de la oferta institucional de acuerdo a la actividad productiva (áreas de producción - prevención y mantenimiento de equipos especializados-, mercadeo y ventas -mejorar los procesos de contacto y publicidad- , adquisición e implementación de nuevas tecnologías), modalidades, horarios, niveles de formación existentes en los operarios, la inclusión de metodologías cualitativas y participativas.
- \* Capacitación en el uso de TIC en procesos de logística, administración de inventarios, canales de distribución, sistemas contables y de facturación.

### ESTADO DEL PROYECTO

En curso

### ENTIDADES ALIADAS

Sena, Acopi, Universidad de Nariño, Red Ormet, Cámara de Comercio de Pasto.

### DIRIGIDO A

Actores locales



## NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO BÁSICO DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA Mipymes DEL SECTOR MANUFACTURERO.

## COMPONENTE ESTRATÉGICO

Capacitación

## OBJETIVO

Implementar un modelo básico de normas internacionales de información financiera en las Mipymes del sector manufacturero, con potencial exportador.

## ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \* Manejo e implementación de estándares internacionales de contabilidad (Normas Internacionales de Información para Mipymes - NIIF) en las MIPYME, generación de información y mecanismos de tributación.
- \* Manejo básico de un segundo idioma del empresario o administrador vinculado a la MIPYME

## ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

## ENTIDADES ALIADAS

Universidad de Nariño, Red Ormet, SENA.

## DIRIGIDO A

Empresas con potencial exportador.



### NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS PROPIOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

### COMPONENTE ESTRATÉGICO

Capacitación

### OBJETIVO

Procurar que las Mipymes identifiquen modelos de gestión del talento humano pertinentes a sus condiciones, como estrategia para la competitividad.

### ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \*Desarrollo de habilidades gerenciales, trabajo en equipo y toma de decisiones.
- \* Capacitación en modelos de gestión del talento humano para Mipymes.
- \* Inclusión de temas como manejo y resolución de conflictos.
- \* Manejo del tema de familia en la empresa y gobierno corporativo.
- \* Valoración de la Mipyme como una opción laboral futura, para las generaciones sucesoras.

### ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

### ENTIDADES ALIADAS

Universidad de Nariño, (CEDRE, Ormet), Red Ormet.

### DIRIGIDO A

Empresarios y Administradores de Mipymes.



### NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA Mipymes DEL SECTOR

### COMPONENTE ESTRATÉGICO

Capacitación

### OBJETIVO

Promover la producción sostenible y la gestión responsable de residuos.

### ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \* Fomento para la creación y funcionamiento de empresas socialmente responsables a través de la identificación y mejoramiento de elementos, criterios e indicadores de responsabilidad social, específicos para el sector.
- \* Aprovechamiento de los residuos en el mejoramiento de la productividad empresarial y la reducción de costos de producción.

### ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

### ENTIDADES ALIADAS

Universidad de Nariño, (CEDRE, Ormet), Red Ormet.

### DIRIGIDO A

Empresarios y Administradores de Mipymes.



## NOMBRE DEL PROYECTO

CENSO EMPRESARIAL, SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO.

## COMPONENTE ESTRATÉGICO

Información

## OBJETIVO

Identificar las características económicas y empresariales del sector manufacturero en Pasto.

## ELEMENTOS DEL PROYECTO

Entre otros aspectos, el censo busca identificar:

- \*El número de unidades productivas que funcionan en la localidad.
- \*Ubicación geográfico
- \* Tipo de organización jurídica.
- \*Número de empleados.
- \*Conectividad empresarial.
- \*Tamaño de las empresas.
- \* Actividades económicas más representativas.
- \* Principales problemas y necesidades de capacitación y de servicios empresariales.
- \* Nivel de utilización de los servicios bancarios.
- \*Nivel de informalidad de las empresas, entre otros aspectos

## ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

## ENTIDADES ALIADAS

Universidad de Nariño, (CEDRE, Ormet), Sena, Dane, Cámara de Comercio de Pasto, ACOPI, Alcaldía de Pasto, DIAN.

## DIRIGIDO A

Actores locales



## NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN SECTORIAL PARA SU INCLUSIÓN COMO MÓDULO DEL OBSERVATORIO DEL MERCADO DE TRABAJO DE PASTO. (OBSERVATORIO EMPRESARIAL)

## COMPONENTE ESTRATÉGICO

Información

## OBJETIVO

\* Generar y difundir información estratégica para el sector.

## ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \* Consolidación y difusión de información estratégica y analítica del sector empresarial, mediante el uso de TICS (Registro empresarial, empleo generado y calidad del mismo, oportunidades de negocio (licitación pública nacional e internacional).
- \* Identificación continua de necesidades de formación y capacitación del talento humano vinculado a las Mipymes del Sector Manufacturero.
- \* Identificación de las características de la demanda laboral de las Mipymes a ser referenciadas por la Agencia Pública de Empleo (SENA).
- \* Disposición de información sobre oportunidades comerciales en el mercado externo y definición de la oferta exportable de la industria manufacturera local (Vitrina Comercial).
- \* Orientación de la investigación académica a las necesidades del Sector industrial manufacturero (estudios de mercados potenciales)

## ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

## ENTIDADES ALIADAS

Sena, Cámara de Comercio de Pasto, Acopi, Universidad de Nariño, (CEDRE, Ormet), Red Ormet, Centro de inteligencia de mercados, laboratorio empresarial.

## DIRIGIDO A

Actores locales



## NOMBRE DEL PROYECTO

CONFORMACIÓN DEL CENTRO INTERINSTITUCIONAL DE REFERENCIACIÓN PARA EL APOYO EMPRESARIAL.

## COMPONENTE ESTRATÉGICO

Acompañamiento y Apalancamiento

## OBJETIVO

- \* Articular los servicios institucionales con las demandas y requerimientos del sector empresarial (referenciación de ofertas como Pasto Emprende, región empresaria, innpulsa, bancoldex, aprovechamiento de tecnologías disponibles (SENA, diagnóstico empresarial Mipymes), entre otros.

## ELEMENTOS DEL PROYECTO

Entre las funciones que desempeñaría el centro se tiene:

- \* Articular la oferta institucional y difundir los servicios de fomento, formación y capacitación a la Mipyme.
- \* Simplificación en los procesos de trámite para el cumplimiento de requisitos legales de las Mipymes.
- \* Orientar el acceso a la oferta institucional en: asistencia técnica y legal de proyectos de inversión, procesos de certificación en sistemas de gestión de la calidad, fuentes de financiación y fomento a nivel nacional e internacional, proceso de internacionalización.
- \* Promocionar procesos de licitación de manera clara y oportuna.
- \* Orientar a las Mipymes en el acceso al soporte técnico para el uso de las TIC en la implementación de procesos de logística, administración de inventarios, canales de distribución, sistemas contables y de facturación.
- \* Brindar información pertinente a las entidades para fortalecer las acciones de control y vigilancia a la comercialización ilegal interfronteriza (contrabando).

## ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

## ENTIDADES ALIADAS

Universidad de Nariño, (CEDRE, Ormet), Sena, Dane, Cámara de Comercio de Pasto e Ipiales, Acopi, Alcaldía de Pasto, DIAN, Red Ormet, Parquesoft, DIAN, Policía Fiscal y Aduanera POLFA.

## DIRIGIDO A

Actores locales y empresarios



## NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA LÍNEA DE CRÉDITO PARA LA PROMOCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL MANUFACTURERO DE PASTO Y EL EMPRENDIMIENTO.

## COMPONENTE ESTRATÉGICO

Acompañamiento y apalancamiento

## OBJETIVO

Facilitar a los recursos de financiamiento y fomento al desarrollo empresarial.

## ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \* Desarrollo de opciones de apalancamiento financiero a las Mipymes desde el nivel local, orientado a la modernización productiva, capital de trabajo y el emprendimiento.
- \* Apalancamiento a los empresarios para procesos de adquisición y renovación tecnológica en el marco de aprovechamiento del TLC.

## ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

## ENTIDADES ALIADAS

Alcaldía de Pasto, Bancoldex, ACOPI, FNG, Cámara de Comercio de Pasto.

## DIRIGIDO A

Empresarios



## NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS EN PASTO.

## COMPONENTE ESTRATÉGICO

Comercialización

## OBJETIVO

Incrementar las posibilidades de acceder al mercado interno y externo.

## ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \* Capacidad de respuesta productiva a las demandas del mercado.
- \* Consolidación de una marca regional.
- \* Distribución de la producción local, al mercado interno y externo.
- \* Implementación de procesos de calidad, innovación empresarial e imagen corporativa.
- \* Vitrina comercial para la producción local.
- \* Promoción para la actualización y difusión de estudios de mercado sobre demanda potencial en el mercado interno y externo.
- \* Mejoramiento de la capacidad de negociación del sector con proveedores en la adquisición de tecnología, materia prima e insumos.
- \* Apoyo a la participación de empresarios en actividades comerciales en los mercados objetivos para la industria manufacturera (participación en ferias, ruedas de negocios, etc.).
- \* Incremento en los volúmenes y estándares de producción, con procesos de certificación de calidad.
- \* Promoción el desarrollo de campañas publicitarias para el consumo de la producción regional.

## ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

## ENTIDADES ALIADAS

Actores locales

## DIRIGIDO A

Empresarios



## NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PARQUE INDUSTRIAL Y COMERCIAL PARA EL SECTOR MANUFACTURERO EN PASTO

## COMPONENTE ESTRATÉGICO

Comercialización

## OBJETIVO

Mejorar la competitividad regional y empresarial mediante el mejoramiento y la reducción de costos en los procesos de producción y comercialización.

## ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \* Mejoramiento del ambiente para producir, cumpliendo con las condiciones de calidad, infraestructura, urbanización y servicios adecuados, para el desarrollo de las Mipymes del sector. (sistemas de comunicación, energía, seguridad, etc.).
- \* Desarrollo urbano y empresarial (Articulación con el plan de ordenamiento territorial).
- \* Mejoramiento de la capacidad de negociación del sector con proveedores en la adquisición de tecnología, materia prima e insumos, mejorando los encadenamientos productivos con sectores como el agrícola, en el que el Departamento de Nariño cuenta como su principal fortaleza para el desarrollo regional.

## ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

## ENTIDADES ALIADAS

Actores locales y nacionales.

## DIRIGIDO A

Empresarios y la región



### NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ZONA FRANCA PARA EL SECTOR MANUFACTURERO EN PASTO.

### COMPONENTE ESTRATÉGICO

Comercialización

### OBJETIVO

Mejorar la competitividad regional y empresarial mediante el mejoramiento y la reducción de costos en los procesos de producción y comercialización.

### ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \* Mejoramiento de las condiciones de producción mediante el acceso a beneficios tributarios y aduaneros, lo cual permitirá el desarrollo del sector.
- \* Desarrollo urbano y empresarial (Articulación con el plan de ordenamiento territorial)

### ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

### ENTIDADES ALIADAS

Actores locales y nacionales.

### DIRIGIDO A

Empresarios y la región



### NOMBRE DEL PROYECTO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIATIVIDAD Y LA ARTICULACIÓN PÚBLICO PRIVADA.

### COMPONENTE ESTRATÉGICO

Asociatividad empresarial

### OBJETIVO

Promover la creación de valor compartido y la asociatividad para el fomento de la competitividad empresarial.

### ELEMENTOS DEL PROYECTO

- \* Desarrollo de procesos de comunicación permanente entre empresarios, investigadores, entidades e instituciones comprometidas con el desarrollo integral de las Mipymes, en Colombia y el Exterior.
- \* Apoyo para la conformación de asociaciones y/o alianzas estratégicas entre empresarios.
- \* Diseño de estrategias de comercialización para acceder al mercado interno y externo en condiciones competitivas.
- \* Búsqueda de socios extranjeros que aporten capital, tecnología y experiencia.
- \* Fomento a la producción en condiciones de cantidad y calidad.
- \* Fomento a la innovación y especialización de la oferta productiva, procurando la fabricación de productos competitivos entre empresas de la misma actividad.

### ESTADO DEL PROYECTO

Por desarrollar

### ENTIDADES ALIADAS

Actores locales.

### DIRIGIDO A

Empresarios.



## Conclusiones

- En un mundo globalizado como el que actualmente se presenta, la falta de preparación de los empresarios para competir es una de las principales causas de cierre de empresas familiares en Colombia, tal como lo refiere Cogollo, pues las estrategias con las que se tuvo éxito hace unos años en la empresa familiar, no son las mismas del éxito de hoy. El poder centralizado, característico en este sector, afecta en gran medida la capacidad de reacción ante un ambiente cambiante" (Lara, 2009)
- No se aprecia un reconocimiento de componentes internos como el capital humano (habilidades, capacitación, conocimiento), el capital de información (sistemas, bases de datos, redes) y el capital organizacional (cultura, liderazgo, trabajo en equipos), que en términos de Biasca deben ser entendidos como un activo para el desempeño competitivo (Biasca, 2011).
- Biasca coincide en determinar que "hay un bajo nivel de desarrollo tecnológico, tanto a nivel de las operaciones como en la administración. En empresas manufactureras, hay deficiencias en la producción y mantenimiento, no suele haber programas de producción magra y de minimización de la contaminación ambiental" (Biasca, 2011).
- La falta de conocimiento del contexto competitivo, es una limitación que los empresarios reconocen y consideran importante para enfrentarse a nuevos competidores.
- No se aprecia una determinación clara en los empresarios de cómo están sus precios, frente a los del mercado, debido a que por lo general, tienen conocimiento de aquella oferta que se encuentra en el entorno inmediato, más desconoce de la dinámica de precios aún en el contexto local y con mayor razón en el regional y el nacional o internacional.
- Los empresarios no cuentan con un sistema de información en sus negocios, de tal forma que no pueden realizar programación alguna de su producción o estado financiero; quedando expuestos a la improvisación y la toma de decisiones sin mayor información.
- Escaso apalancamiento financiero de las Mipymes se genera en buena parte por el desconocimiento de la oferta institucional, existente (Innpulsa, Bancoldex, entre otros).
- Dentro de los puntos críticos de las empresas familiares, Delgado concluye "falta de políticas financieras, de procesos de planificación de la sucesión y de mecanismos de control" (Delgado, 2009).
- Pensar en mejorar la competitividad en este tipo de empresas puede tener profundas transformaciones en los mecanismos de contratación del personal, mejorando no solo el desempeño económico y empresarial de las mismas sino también en el nivel de vida de los trabajadores y sus familias.
- Mejorar la competitividad en el sector puede revertirse en el incremento de vacantes



en el sector manufacturero, lo cual no puede estar alejado de un mejoramiento en la calidad de empleo. Estas nuevas plazas, representan oportunidades de trabajo para que personas en condición de vulnerabilidad, puedan acceder a un empleo.

- Respecto a capacitación en el Sector industrial manufacturero se observó que gran porcentaje de trabajadores no se ha capacitado a lo largo del desempeño de su oficio, ni en su actual empleo. Lo que indica carencia de mano de obra calificada en este sector, limitando la innovación en cuanto a tecnificación y calidad en la producción" (Erazo, 2010). Característica que se nota por su carácter empírico en sus competencias productivas, en cuyo entorno laboral, también se recalca la ausencia de políticas de bienestar y desarrollo del personal, la baja inversión en capacitación, remuneración insuficiente, desmotivación e inestabilidad laboral.
- No se tienen claros los beneficios que aporta la formalidad empresarial, y por tal razón, la gran mayoría de las pequeñas empresas prefieren permanecer en la informalidad, creyendo que tal situación es más favorable porque les evita pagar una serie de impuestos.
- El sector manufacturero necesita mejorar sus mecanismos de adaptación y capacitación sobre los procesos de Internacionalización, de modo que puede estar a la altura de la competencia extranjera, más ahora que el TLC con Estados Unidos obliga a unir fuerzas y volverse competitivos para poder hacerle frente.
- El carácter familiar de las Mipymes se constituye en una estrategia que a futuro puede generar nuevos y mejores puestos de trabajo para las generaciones sucesoras, de ahí la necesidad de incorporar a la familia en los procesos de fortalecimiento empresarial.
- La incorporación de la variable ambiental es un tema que los microempresarios no han identificado como una oportunidad para posicionar la empresa, mediante la reconversión productiva y acceder al mercado nacional o extranjero en amplias condiciones de competitividad.



## Recomendaciones

La moderna teoría del desarrollo económico local, plantea que un territorio es más próspero cuando sus actores locales deciden colaborar entre si y actuar de manera sinérgica en torno a ciertos propósitos; de ahí que la gestión de la competitividad y el empleo en este sector, es un propósito que convoca a los actores público privados y no gubernamentales instalados en el territorio.

En razón a lo anterior, en el marco de implementación del plan de fortalecimiento de la competitividad para Mipymes del sector industrial manufacturero, se requiere impulsar alianzas estratégicas entre estado, sector empresarial, sector gremial y la academia, con el propósito de articular y generar sostenibilidad, seguimiento y evaluación al desarrollo de las acciones que se implementen, haciendo énfasis en el incremento de la competitividad y la generación de empleo en el sector.

Estas acciones se vuelven tangibles en la medida que los actores locales se comprometan a desarrollar y liderar las acciones y proyectos, según su competencia y que involucran el establecimiento de acuerdos de voluntades entre ellas para la gestión conjunta de los recursos que han de financiar este plan.

Así mismo, es necesaria la operativización de las estrategias y proyectos contemplados, a través de la definición del plan de acción que incluye la formulación específica de los proyectos identificados, en donde se describen cronogramas y presupuestos respectivos.

Se resalta la importancia de iniciativas como las relacionadas con la implementación y desarrollo de las zonas francas y un parque industrial, en donde sectores como el manufacturero encuentran amplias posibilidades para el mejoramiento de su competitividad y, más aún, si dichas medidas articulan acciones tendientes a incrementar la asociatividad entre los empresarios, las entidades del orden local y otros encadenamientos con sectores como el agropecuario, en donde el departamento cuenta con amplias posibilidades para el desarrollo de la agroindustria y con ello la generación de empleo.



## Bibliografía

- Alfaro, M. P. (2011). Plan de negocios para la creación de una comercializadora. . Pasto: Universidad de Nariño.
- Biasca, R. (2011, Junio 16). Revista Sotavento, Universidad Externado de Colombia. Retrieved Diciembre 2012, from [http://190.7.110.123/pdf/5\\_revistaSotavento/pdfSotavento/Sotavento%2013/Sotavento13.pdf](http://190.7.110.123/pdf/5_revistaSotavento/pdfSotavento/Sotavento%2013/Sotavento13.pdf)
- Universidad Externado de Colombia, U. E. (2011). Material didáctico MBA. Santafé de Bogotá.
- Congreso de la Republica de Colombia. (2000, Julio 10). PYMES FUTURO. Retrieved Marzo 15, 2013, from <http://www.pymesfuturo.com/documentos/leyMipyme590.pdf>
- Delgado, S. L. (2009). TEC Empresarial. (TEC, Ed.) Retrieved Enero 23, 2013, from [http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec\\_empresarial/article/view/654/581](http://www.tec-digital.itcr.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec_empresarial/article/view/654/581)
- Denzin. (1989). Strategies of Multiple Triangulation. The Research Act: Theoretical Introduction to Sociological Methods. .
- Erazo, J. P. (2010). Caracterización del empleo informal en Mipymes del sector industrial manufacturero en el municipio de Pasto. Universidad de Nariño, Nariño. Pasto: Universidad de Nariño.
- Fundes. (2003, Septiembre). FUNDES. Retrieved Noviembre 2012, from <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1241969270.pdf>
- Gambino, L. A. (2012). CORDEC. Retrieved Enero 2013, from <http://www.cordec.com.ar/pdf/logistica3.pdf>
- Garay, L. J. (2013). Bibliteca Virtual, Luis Angel Arango. Retrieved Diciembre 2012, from <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/246.htm>
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2006, Junio). Ministerio de Economía. (M. d. Economía, Ed.) Retrieved Enero 2013, from <http://www.ec.gba.gov.ar/prensa/Archivos/Cuaderno74.pdf>
- Lara, M. E. (2009, Agosto 31). Biblioteca Universidad Javeriana. Retrieved Diciembre 18, 2012, from <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis128.pdf>
- Camara de Comercio de Pasto. (2011). Anuario estadístico . San Juan de Pasto.
- Porter, M. (Enero de 2008). <http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf>. Recuperado el 5 de Abril de 2013, de Universidad Piloto de Colombia.
- Presidencia de la Republica. (n.d.). Programa Presidencial para el Sistema Nacional de Juventud. Retrieved from <http://wsp.presidencia.gov.co/ColombiaJoven/elprograma/Paginas/elprograma.aspx>



- Republica de Colombia. (2013, Abril 20). Urna de Cristal. Retrieved Abril 21, 2013, from <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/plan-productividad-empleo>
- Republica de Colombia, Sistema Nacional de Juventud. (2013, Abril 14). Programa Presidencial para el Sistema Nacional de Juventud. Retrieved Abril 15, 2013, from <http://wsp.presidencia.gov.co/ColombiaJoven/elprograma/Paginas/elprograma.aspx>
- Universidad Central. (2011, Marzo). Universidad Central. (F. U. Central, Ed.) Retrieved Diciembre 2012, from [http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones//images/stories/subportal\\_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion4.pdf](http://www.ucentral.edu.co/sites/publicaciones//images/stories/subportal_publicaciones/publicaciones/Documentos-Administracion4.pdf)
- Universidad de Nariño, C. (2012). Cuentas económicas de Pasto. 2005 – 2010p. Pasto: Universidad de Nariño.
- Universidad de Nariño, CEDRE. (2012). Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo de Pasto. In C. d. CEDRE, Diagnóstico socioeconómico y del mercado de trabajo de Pasto (Primera ed., p. 68). Pasto: Universidad de Nariño.
- universidad EAFIT. (2013, Abril). En Vivo. (U. EAFIT, Ed.) Retrieved Abril 18, 2013, from <http://envivo.eafit.edu.co/EnvivoEafit/?p=1132>
- Universidad Tecnologica Nacional de Argentina. (2011). Congreso Argentino de ingeniería industrial. Retrieved Diciembre 2012, from [http://www.coini.com.ar/COINI%202009/contenidos/CONTRIBUCION\\_DE\\_INGENIERIA.pdf](http://www.coini.com.ar/COINI%202009/contenidos/CONTRIBUCION_DE_INGENIERIA.pdf)



## Anexos

### Anexo 1. Oferta Institucional

Área: Dirección Estratégica			
FIN	ENTIDAD	Oferta Institucional: nombre del proyecto, estrategia o actividad	Propósito u objetivo principal de esta acción institucional
CAPACITACION	ACOPI	Diplomado en alta gerencia	Desarrollar en el participante habilidades y competencias a nivel gerencial que le permitan optimizar los procesos de toma de decisiones en aspectos administrativos, financieros, de talento humano y comercial, en pro del mejoramiento de la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región.
		Diplomado en innovación de la gestión de modelos de negocios	Diseñar un modelo de negocio o diseño empresarial, por el cual se genere ingresos y beneficios. Planifica herramientas de atención al cliente. Maneja el concepto de estrategia y su implementación organizacional.
		Diplomado en gerencia de proyectos	Preparación y evaluación de alternativas de inversión y financiación, promoviendo herramientas de enseñanza y de consulta para formular y evaluar financieramente un proyecto.
	BANCOLDEX	Formación empresarial	Mejorar la habilidades y conocimientos de los empresarios de colombia.
	SENA	Programa Inglés para todos los Colombianos	Formación de Bilingüismo para desarrollar la competitividad de los gremios empresariales. Formación en las diferentes áreas del conocimiento para que
		Jóvenes rurales emprendedores	incursiones hacia el emprendimiento y la financiación de proyectos productivos a través de la estrategia OVOP (Un Pueblo un Producto) y teniendo en cuenta la tendencia de la economía del sector primario.
		Fortalecimiento a MiPymes	Asesorar en la construcción y/o mejoramiento de los indicadores de gestión empresarial relacionados con implementación de tecnologías de la información y las comunicaciones TICs, logística y gestión del talento humano, con el fin de brindar soluciones tangibles a sus necesidades en estos componentes, así como promover la apropiación de herramientas y nuevas metodologías que permitan mejorar su competitividad y productividad.
	INVIMA	Formación a la medida	Cursos de Formación diseñados de acuerdo a las necesidades de las empresas en temas puntuales que son de gran relevancia en su negocio.
		Legislación sanitaria de alimentos	Dar a conocer la normatividad sanitaria de alimentos.
		Orientación en el trámite para obtener de registro sanitario, Permiso sanitario o certificado de no obligatoriedad de registro.	Información sobre cómo realizar los trámites necesarios para la obtención de registro sanitario, permiso sanitario y certificado de no obligatoriedad de registro.
OTROS SERVICIOS	ACOPI	Organización de Eventos	Socializar con diferentes empresas a nivel local, regional, nacional e internacional, dando a conocer su empresa a potenciales clientes.
		Proyectos Empresariales.	Su empresa formara parte de un conjunto de empresas que apuestan por la región buscando el crecimiento y desarrollo empresarial y regional a través de la generación de espacios de intercambio comercial con una amplia vitrina comercial. Para el desarrollo de esta importante labor, ACOPI cuenta con un comité especializado en proyectos, conformado por representantes de entidades públicas y privadas de primer orden en el departamento.
		Asociatividad	Los PRODES son Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial que fomentan la asociatividad entre empresarios de un mismo sector o sectores complementarios con capacidad de generar sinergias que contribuyen a la identificación y solución de problemas comunes a través de estrategias de cooperación. El programa se desarrollan en cuatro fases: Asociatividad, Mejoramiento continuo (crecimiento empresarial), Mejoramiento tecnológico y Fortalecimiento comercial.



Área: Producción			
CAPACITACION	ACOPI	Seminario Taller Panadería Industrial	Diseñar e implementación de nuevas técnicas de panificación: producción tecnificada de productos de panificación, control supervisión y ajustes de los procesos de panificación industrial, programación de la producción bajo normas de calidad e inocuidad.
		Seminario Taller en Cadena de Suministros	Manejo de las funciones de esta área tales como: transporte, almacenamiento, manejo del inventario y planificación de la producción.
		BPM para Empresas de Alimentos y Bebidas	Gestión de los procesos de producción, diseño y programación de los procesos de producción de alimentos y bebidas, control y evaluación de los puntos críticos de control en la línea de producción, manejo de las técnicas de reducción de los impactos ambientales negativos, Manejo de planta y equipos de producción alimentos y bebidas.
	DPS	Incentivo de Capacitación para el Empleo.	Generar alianzas público – privadas, que permitan identificar los requerimientos de personal de la empresa privada donde se pueda vincular la población perteneciente a la Red Unidos, desplazada y vulnerable, para articular con el sector educativo regional su formación a la medida, facilitando su permanencia en el proceso de capacitación mediante la entrega mensual de un incentivo económico por máximo 5 meses, permitiendo así su efectiva formación para el trabajo e inserción en el mercado laboral.
	INVIMA	Capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Dar a conocer los requisitos sanitarios que deben cumplir los establecimientos dedicados a la producción y transformación de alimentos.
		Capacitación en rotulado General de Alimentos y Panelas	Socializar los requisitos de rotulado general de alimentos envasados y materias primas para alimentos de consumo humano y el rotulado de la panela según las Resoluciones 5109 de 2005 y Resolución 779 de 2006.
	SENA	Formación profesional Integral	Desarrolla y fortalece las competencias, Destrezas , Habilidades para incursionar en el sector productivo y mercado laboral de nuestra Región. Formación Titulada - Formación de Tecnólogos. - Formación de Técnicos. - Especializaciones en Técnico y Tecnólogo Formación Complementaria - Formación a la medida. (Presencial y Virtual).
		SENA en red	Formación complementaria con duraciones entre 40 y 200 horas, las cuales se desarrollan 100% vía Internet. <a href="http://www.senasofiaplus.edu.co">www.senasofiaplus.edu.co</a>
		Contrato de aprendizaje	Formación por competencias laborales a aprendices, las cuales son adquiridas en el proceso de formación y desarrolladas en la práctica a través del contrato de aprendizaje. Constituye una estrategia para responder a la competitividad del sector productivo.
		Certificación de competencias laborales	Estandar reconocido por los trabajadores y empresarios. Describe los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos en que ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia.
	SDE	Centro empresarial escuela de artes y oficios	Formar y capacitar en artes y oficios relacionados con: Gastronomía, confecciones, manualidades y manicure, está pendiente de apertura la formación en panadería.



Área: Mercadeo y ventas.			
CAPACITACION	ACOPI	Diplomado: formación de líderes de ventas y marketing empresarial.	Desarrollar habilidades y competencias que permitan conseguir ventas altamente efectivas y ejercer un liderazgo que le permita tomar decisiones con alto valor agregado, de forma visionaria, táctica, facilitadora y ejecutora.
	SENA	Formación a la medida	Cursos de Formación diseñados de acuerdo a las necesidades de las empresas en temas puntuales que son de gran relevancia en su negocio.
Área: Finanzas			
CAPACITACION	ACOPI	Diplomado en gestión financiera	Capacitar a los participantes en la gestión financiera empresarial, que les permita orientar las decisiones de índole financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, de manera que se puedan generar criterios de respuesta a sus objetivos y a los desafíos, oportunidades y limitaciones financieras que brinda el entorno económico actual.
		Diplomado en normas internacionales financieras y contables.	Profesional con capacidad de criterio y análisis para interpretar y aplicar, la normatividad tributaria, así como el debido cumplimiento y administración del sistema tributario, incluyendo su auditoría dentro de las organizaciones.
FINANCIAMIENTO Y CAPITAL DE TRABAJO	BANCOLDEX	Apoyo a la formalización de micros y pequeñas empresas.	Facilitar el acceso a crédito a los recién formalizados
		Capital de Trabajo y Sostenimiento Empresarial	Dar liquidez a las Mipymes a bajos costos.
		Mipyme prospera	Permitir crédito más positivo a las Mipymes de Colombia.
		Industrias Culturales.	Permitir desarrollo del sector cultural.
		Bancoldex innpulsa	Incentivar la innovación mediante créditos a bajo interés.
		Empresas Víctimas del Conflicto Armado	Promover la reconstrucción del aparato productivo afectado por la violencia.
		Innpulsa	Incentivar la innovación mediante dinero no reembolsable.
		Bancoldex capital	Grupos de inversión para Mipymes.
	DPS	Modernización empresarial	Fortalecer el aparato productivo de Colombia.
		Desarrollo sostenible y energía renovable	Generar incentivos para las prácticas amigables con el medio ambiente.
	FNA	Respalda a las MIPYMES en sus operaciones activas de crédito ante los intermediarios financieros, cuyos recursos sean destinados a capital de trabajo y/o inversión en activos fijos.	Fortalecimiento empresarial y modernización de las Mipymes para que afronten los retos de la globalización de la economía.
	SENA	Fondo emprender	Capital semilla para consolidar en plan de negocios con componente innovador en empresa generadora de trabajo. En 14 convocatorias nacionales y 1 regional, se han creado 122 empresas y generado 572 puestos de trabajo, con recursos por más de 14.000 millones asignados.
Área: Talento humano			
OTROS SERVICIOS	SENA	Servicio público de empleo	Facilita y mejora las condiciones de intermediación entre las personas que buscan empleo y las empresas que buscan los candidatos. Es una importante herramienta de información para conectar a los desempleados con las vacantes que generan los empresarios. <a href="http://www.spe.sena.edu.co">www.spe.sena.edu.co</a>
		Convocatorias.	Convocatorias apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico productivo. Convocatoria formación especializada y actualización tecnológica del talento humano.
Área: Internacionalización			
OTROS SERVICIOS	BANCOLDEX	Apoyo al comercio exterior	Descuento de documentos y créditos a importadores y exportadores
	COMISION REGIONAL DE COMPETITIVIDAD	Fomentar la cultura de la asociatividad y emprendimiento a través de la articulación del sector productivo, la academia y el estado.	Crear, formalizar y fortalecer empresas productivas y competitivas con procesos de innovación permanentes que generen impacto socioeconómico, nuevos empleos y empleos de calidad en la región.

Fuente: información producto de estudio.



## Anexo 2. Áreas identificadas en la empresa

Áreas identificadas en la empresa	% Identifica	% No Identifica
Administrativa	14	86,32
Producción	14	85,99
Comercial	10	89,90
Financiera	7	93,49
Talento humano	5	95,11
<b>PROMEDIO</b>	<b>10</b>	<b>90,16</b>

Fuente: información producto de estudio.

## Anexo 3. Motivos para el cambio de proveedor.

Motivos del cambio de proveedor	Porcentaje
Incumplimiento en la entrega de las materias primas	36,98
Mala calidad de las materias primas	58,85
Precio de las materias primas	61,98
Desconfianza	6,25

Fuente: información producto de estudio.

## Anexo 4. Medios utilizados para el conocimiento de los clientes

Medio utilizado	Porcentaje
Encuestas	4,89
Entrevistas	10,10
Telemarcadeo	3,91
Grupos focales	2,93
Internet	11,73
Proveedores	11,40
Distribuidores	10,42
Vendedores	19,22
Otro. ¿cuál?	6,84
No aplica ningún instrumento	48,86

Fuente: información producto de estudio.



**Anexo 5 Comportamiento de las ventas  
Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Respuesta	Porcentaje
Aumentaron	26,38
Disminuyeron	32,57
Estables	41,04
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.

**Anexo 6 Posición del precio  
Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Respuesta	Porcentaje
Más alto	26,1
Igual	52,4
Más bajo	21,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: información producto de estudio.

**Anexo 7 Reconocimiento del mercado Objetivo  
Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Respuesta	Porcentaje
SI	62,54
NO	37,46
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.



**Anexo 8. Medios para la publicidad  
Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Medio Utilizado	Frecuencia	Porcentaje
Tarjetas de presentación	177	57,65
Voz a Voz	140	45,60
Internet	70	22,80
Ninguno. pase a P22	65	21,17
Paginas amarillas	59	19,22
Volantes	57	18,57
Radio	42	13,68
Periódico	13	4,23
Otro. ¿cuál?	13	4,23
Vallas	12	3,91
Voceo	4	1,30

Fuente: información producto de estudio.

**Anexo 9 Presupuesto para publicidad  
Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	79	25,73
NO	228	74,27
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.

**Anexo 10 Estratégias de promoción  
Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Estrategia de promoción	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos	178	57,98
Degustaciones	42	13,68
Producto gratis	33	10,75
Otro. ¿Cuál?	8	2,61
Ninguno	46	14,98
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.



### Anexo 11 Canales de comercialización Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Canal de comercialización	Porcentaje
Comercialización directa (pase a P26)	91,86
Tiendas	8,79
Distribuidores mayoristas	7,17
Almacenes	4,56
Supermercados	3,58
Almacenes de cadena	1,30
Otro. ¿Cuál?	2,61

Fuente: información producto de estudio.

### Anexo 12 Metas de ventas Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	117	38,11
Trimestral	9	2,93
Semestral	4	1,30
Anual	14	4,56
No establece metas (pase a 30)	163	53,09
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.

### Anexo 13 Factores para la definición de metas de ventas Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Respuesta	Porcentaje
1. Comportamiento histórico de ventas	63,89
2. Tendencias del mercado	40,97
3. Política de Gobierno	0,69
4. Otra. ¿Cuál?	4,17

\* Algunos empresarios tienen mas de una opción

Fuente: información producto de estudio.



**Anexo 14 Cuantificación de las metas  
Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Respuesta	Porcentaje
SI	85,42
NO	14,58
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.

**Anexo 15 Análisis financiero  
Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Variable	Porcentaje
Mensual	36,48
Semestral	10,75
Anual	8,47
No hace análisis	0,65
<b>Total*</b>	<b>56,35</b>

Fuente: información producto de estudio.

**Anexo 16 Toma de decisiones financieras  
Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Toma de decisiones financieras	Porcentaje
1. Definición de Precios	35,50
2. Definición niveles de producción	25,08
3. Inversión	18,57
4. Endeudamiento	16,61

Fuente: información producto de estudio.



**Anexo 17 negación del crédito**  
**Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

Negación de crédito	Porcentaje
SI	79,27
NO	20,73

Fuente: información producto de estudio.

**Anexo 18 Posible demanda laboral en el sector industrial manufacturero de Pasto**  
**Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013**

CODIGO CIIU	Actividad económica	Possible demanda laboral
10	Elaboración de productos alimenticios.	69
11	Elaboración de bebidas.	4
12	Elaboración de productos de tabaco.	
13	Fabricación de productos textiles.	7
14	Confección de prendas de vestir.	65
15	Curtido y recurtido de cueros. Fabricación de calzado. Fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería. Adobo y teñido de pieles.	81
16	Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles. Fabricación de artículos de cestería y espartería.	7
17	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	
18	Actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales.	8
19	Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles.	
20	Fabricación de sustancias y productos químicos.	8
21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	
22	Fabricación de productos de caucho y de plástico	
23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	3
24	Fabricación de productos metalúrgicos básicos	12
25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	10
26	Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	
27	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	
28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	6
29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	2
30	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte	
31	Fabricación de muebles, colchones y somieres	30
32	Otras industrias manufactureras	3
33	Instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo	
<b>TOTAL</b>		<b>315</b>

Fuente: información producto de estudio.



### Anexo 19 Intención de mantener los Registros vigentes Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Beneficios	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Evitar sanciones	284	92,51	41,1
Mejorar la imagen corporativa	147	47,88	
Acceso a recursos financieros	144	46,91	
Mayores posibilidades de comercializar productos	134	43,65	
Mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo	133	43,32	
Mayores posibilidades de contratación	124	40,39	
Brinda acceso a insumos y recursos	75	24,43	
No hay beneficio	7	2,28	2,28
Otro ¿Cuál?	1	0,33	0,33

Fuente: información producto de estudio.

### Anexo 20 Conocimiento de requisitos de exportación Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Conocimiento	Empresarios	Porcentaje
Si Conocen procedimiento	16	41,03
Desconocen procedimiento	23	58,97
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.

### Anexo 21 Disponibilidad de un plan de exportación. Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Respuesta	Empresarios	Porcentaje
SI	3	5,66
NO	50	94,34
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.



## Anexo 22 Realización de estudios de mercado para el producto Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Respuesta	Porcentaje
SI	33,33
NO	66,67
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.

## Anexo 23 Incidencia a la empresa por la firma de los tratados de libre comercio TLC y acuerdos comerciales.

Afectación	Empresarios	Porcentaje
1. Ninguna	202	65,80
2. Reducción de las ventas	40	13,03
7. Diversificación de la producción	14	4,56
9. Adquisición de tecnología	14	4,56
3. Despido de trabajadores	12	3,91
6. Incremento de la calidad del producto	10	3,26
5. Capacitación	7	2,28
8. Incremento de las ventas	7	2,28
10. Vinculación al mercado externo	3	0,98
4. Reducción exportaciones	2	0,65

Fuente: información producto de estudio.

## Anexo 24 países de exportación Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Destino de exportación	Porcentaje
Ecuador	23,08
Centro américa*	30,77
Estados Unidos	15,38
España	15,38
NR	15,38
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.



### Anexo 25 Países a los que exportaría Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Destinos a los que exportaría		Porcentaje
Ecuador	30	38,96
Latinoamerica*	25	32,47
Estados Unidos	8	10,39
Europa**	9	11,69
Desconocen destino	5	6,49
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.

### Anexo 26 Percepción de afectación de los TLC y Acuerdos Comerciales a las Mipymes de la industria manufacturera de Pasto

Afectación	Frecuencia	Porcentaje
1. Ninguna	202	65,80
2. Reducción de las ventas	40	13,03
7. Diversificación de la producción	14	4,56
9. Adquisición de tecnología	14	4,56
3. Despido de trabajadores	12	3,91
6. Incremento de la calidad del producto	10	3,26
5. Capacitación	7	2,28
8. Incremento de las ventas	7	2,28
10. Vinculación al mercado externo	3	0,98
4. Reducción exportaciones	2	0,65

Fuente: información producto de estudio.

### Anexo 27 ¿Como inició el proceso de exportación? Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Respuesta	Porcentaje
1. Ferias	11,11
2. Ruedas de negocios	22,22
3. Programa del gbo o a través de una entidad del gobierno	11,11
4. Familiares o amigos en el exterior	22,22
5. Por medio de la web	33,33
<b>Total</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.



### Anexo 28 Emisiones del Proceso Productivo en Mipymes de la industria manufacturera de Pasto - Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Tipo de emisión	Número de empresas	Porcentaje
Gases	61	19,87
Líquidos	244	79,48
Sólidos	2	0,65
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.

### Anexo 29 Uso dado a los subproductos del proceso productivo Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Tipo de uso	Frecuencia	Porcentaje
1. Se entregan al serv. de recolección basura	188	61,24
2. Se reutilizan en otros proc. Pdctivos	90	29,32
3. Se venden	82	26,71
4. Se depositan en lugares cercanos	5	1,63
5. Otro. ¿Cuál?	18	5,86

Fuente: información producto de estudio.

### Anexo 30 Otros tipos de usos a los subproductos Mipymes industria manufacturera, Pasto 2013

Tipo de manejo a residuos	Frecuencia	Porcentaje
Filtración	1	5,56
Reciclaje	9	50,00
Se regalan	4	22,22
Desagüe	3	16,67
NR	1	5,56
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>

Fuente: información producto de estudio.



**Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo**

**RED ORMET**



# Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo Red ORMET 2013



PROSPERIDAD  
PARA TODOS



Universidad de Nariño



ALCALDÍA DE PASTO

