

**CARACTERIZACIÓN SOCIOECONOMICA Y PRÁCTICAS DE ASOCIATIVIDAD  
EMPRESARIAL DEL SECTOR PYME EN EL MUNICIPIO DE POPAYÁN  
PERIODO 2010 – 2011**



**FRANCY ELENA ARMERO VALLEJO**

**SANDRA LILIANA MOSQUERA GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
POPAYÁN  
2012**

**CARACTERIZACIÓN SOCIOECONOMICA Y PRÁCTICAS DE ASOCIATIVIDAD  
EMPRESARIAL DEL SECTOR PYME EN EL MUNICIPIO DE POPAYÁN  
PERIODO 2010 – 2011**

**FRANCY ELENA ARMERO VALLEJO**

**SANDRA LILIANA MOSQUERA GÓMEZ**

**Monografía de graduación para optar al título de Economista**

**Director de Pasantía:**

**Mg. Augusto Velásquez Forero**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
POPAYÁN  
2012**

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a:

- Nuestro asesor académico Mg. Augusto Velásquez Forero, por su constante y cuidadoso asesoramiento, quien nos ha guiado en el proyecto de investigación.
- Nuestras familias, por su paciencia y constante apoyo durante toda esta etapa.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
--------------------------	-----------

### **CAPÍTULO 1**

<b>1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SECTOR PYME.....</b>	<b>14</b>
1.1 Sector PyME a nivel mundial.....	14
1.2 Sector PyME en América Latina.....	22
1.3 Sector PyME en Colombia.....	26
1.4 Aportes realizados por las recientes administraciones en Colombia para el desarrollo de las PyMES.....	32
1.4.1 El Salto Social: Ernesto Samper Pizano (1994 - 1998).....	32
1.4.2 Cambio para construir la paz: Andrés Pastrana Arango (1998 - 2002).....	33
1.4.3 Hacia un Estado comunitario: Álvaro Uribe Vélez (2002 - 2006).....	36
1.5 Características de la pequeña y mediana empresa PyME en Colombia.....	37
1.5.1 Definición de PyME en Colombia.....	37
1.5.2 Comportamiento de las PyMES de acuerdo a la situación económica del país.....	39

## **CAPÍTULO 2**

<b>2. CARACTERIZACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL SECTOR PYME EN EL MUNICIPIO DE POPAYÁN (PERIODO 2010-2011)</b> .....	<b>45</b>
2.1 Participación del sector PyME.....	45
2.2 Organización jurídica.....	46
2.3 Participación sectorial.....	47
2.4 Características del propietario PyME.....	49
2.4.1 Edad del empresario PyME.....	50
2.4.2 Nivel educativo.....	50
2.5 Productos y/o servicios.....	52
2.5.1 Identificación de los principales competidores de la empresa.....	52
2.5.2 Base de datos.....	53
2.5.3 Sistema de contabilidad.....	55
2.5.4 Promoción y publicidad.....	56
2.6 Empleo y capacitación.....	58
2.6.1 Número de trabajadores sector pyme.....	59
2.6.2 Cursos de capacitación.....	60
2.6.3 Tipo de capacitación.....	62
2.6.4 Implementación de jornadas de capacitación.....	64
2.7 Limitaciones.....	65
2.7.1 Asesoría en aplicación de modelos de gestión.....	66
2.7.2 Asesoría en tecnología.....	67

2.7.3	Asesoría para el acceso efectivo a crédito.....	69
2.7.4	Asesoría en capacitaciones.....	72
2.8	Organizacional y técnico.....	75
2.8.1	Estructura organizacional.....	75
2.8.2	Elementos de planeación estratégica.....	76
2.8.2.1	Misión y visión.....	77
2.8.2.2	Objetivos.....	78
2.8.2.3	Valores.....	79
2.8.3	Planes.....	80
2.8.4	Tipo de planes.....	81
2.9	Innovación y cambio tecnológico en Colombia.....	82
2.10	Innovaciones.....	84
2.10.1	Innovación en productos, servicios, procesos productivos, gestión y organización.....	85
2.10.2	¿Quién desarrolló la innovación? .....	88
2.10.3	Fuentes de financiamiento de las actividades de innovación.....	89
2.10.4	Razones para no introducir innovaciones.....	90
2.11	Tecnología de la Información y Comunicación (TICS).....	91
2.11.1	Servicios informáticos y de telecomunicaciones.....	92
2.11.1.1	Telefonía fija.....	92
2.11.1.2	Telefonía móvil.....	93
2.11.1.3	Servicio de fax .....	93
2.11.1.4	Internet.....	94

2.11.1.5	Correo electrónico.....	95
2.11.1.6	Página web.....	96
2.11.2	Alternativas de uso para internet.....	97
2.11.2.1	Prestación de servicios al cliente.....	97
2.11.2.2	Recibir servicios de sus proveedores.....	98
2.11.2.3	Realizar trámites bancarios y financieros.....	98
2.11.2.4	Realizar pagos de servicios básicos.....	99
2.11.3	Razones para no conectarse a internet.....	100
2.12	Activos totales.....	101
2.13	Ventas totales.....	103
2.14	Antigüedad de las empresas.....	103

### **CAPÍTULO 3**

#### **3. PRÁCTICAS DE ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR PYME DEL MUNICIPIO DE POPAYÁN.....105**

3.1	Definición de asociatividad.....	105
3.2	Tipos de asociatividad.....	108
3.2.1	Redes horizontales.....	110
3.2.2	Redes verticales.....	111
3.3	Integración de redes en el Municipio de Popayán.....	113
3.4	Proceso de asociación.....	114
3.5	Viabilidad de la asociatividad.....	118

3.6	Tendencia a la asociatividad.....	120
3.7	Ventajas y desventajas de asociarse.....	121
3.7.1	Ventajas.....	121
3.7.2	Desventajas.....	124
3.8	Asociatividad como estrategia para la competitividad.....	125

## **CAPÍTULO 4**

<b>4.</b>	<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR PYME.....</b>	<b>133</b>
4.1	Matriz DOFA.....	133
4.1.1	Fortalezas.....	133
4.1.2	Oportunidades.....	134
4.1.3	Debilidades.....	135
4.1.4	Amenazas.....	137
4.2	Marco de acción.....	140
4.2.1	En el ámbito financiero.....	141
4.2.2	En capacitación.....	142
4.2.3	En el ámbito tecnológico.....	142
4.2.4	En prácticas de asociatividad.....	144
4.3	Justificación de la intervención pública.....	145
4.4	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>147</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>151</b>

**ANEXOS.....163**

Anexo 1. Marco muestral.....163

Anexo 2. Identificación de la empresa (Nombre o razón social de la empresa).....163

Anexo 3. Ficha técnica de la encuesta.....167

Anexo 4. Formato de encuesta.....168

Anexo 5. Tablas de caracterización PyMES (Tabulación de datos).....172

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Importancia de las PyMES en la producción y el empleo mundial.....24

Tabla 2. Leyes y resoluciones distadas para promover el desarrollo de las PyMES para promover el desarrollo en el periodo 2002 – 2006.....35

Tabla 3. Clasificación del sector PyME. Colombia.....38

Tabla 4. Distribución de la PyME por tamaño y sector. Colombia.....49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Participación sectorial de las PyMES en el Latinoamérica.....	25
Gráfico 2. Porcentaje de Empleo generado por tamaño de empresas. ....	39
Gráfico 3. Percepción de la situación económica de las empresas.....	40
Gráfico 4. Situación general de las empresas.....	42
Gráfico 5. Principales obstáculos de las PyMES.....	43
Gráfico 6. Recesión económica y nivel de ventas.....	44
Gráfico 7. Recesión económica y utilidad.....	44
Gráfico 8. Áreas en las que se requiere fortalecer el recurso humano.....	58
Gráfico 9. Inversión y cambio tecnológico.....	82
Gráfico 10. Tipo de inversión.....	83
Gráfico 11. Temas de investigación y desarrollo en las PyMES.....	83
Gráfico 12. Modalidades asociativas en PyMES.....	109
Gráfico 13. Esquema de una red de producción horizontal.....	111
Gráfico 14. Esquema de una red de producción vertical.....	112
Gráfico 15. Procesos de asociación.....	114
Gráfico 16. Condiciones para la asociatividad.....	119
Gráfico 17. Determinantes de la ventaja nacional competitiva.....	127

## INTRODUCCIÓN

La Pequeña y Mediana empresa (PyME) en el Municipio de Popayán representa una realidad económica y socialmente relevante, su aporte se centra principalmente en la generación de empleo en cada uno de los sectores económicos. Este tipo de empresas son muy diferentes de las grandes empresas, en cuanto a la dinámica de sus estructuras simples y flexibles y las características propias de cada empresario, generalmente ligadas a la evolución de la empresa en el tiempo. Al convertirse las pequeñas y medianas empresas en segmentos empresariales, éstas contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad y al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas, es necesario que las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán encuentren nuevas estrategias para superar las dificultades que se presentan en un mercado cada vez más competitivo; desde este punto de vista la asociatividad en las PyMES se convierte en una estrategia alternativa para coordinar la búsqueda de beneficios conjuntos con el propósito de poder sobrevivir en el mercado. En consecuencia, los empresarios PyME se enfrentan a diario a diversas problemáticas derivadas de la estructura interna de la empresa o del entorno que los rodea; esta situación nos lleva a estudiar aquellos aspectos que influyen en el comportamiento de la PyME y permitan a su vez identificar las principales debilidades y amenazas, a fin de formular recomendaciones para fortalecer este sector. Estos aspectos particularmente relevantes son la antigüedad, el tamaño, el sector económico, la situación económica de la empresa, la característica innovadora del empresario y las prácticas de asociatividad como estrategia para incrementar los niveles de competitividad.

Por lo tanto, la presente monografía realizará una caracterización socioeconómica e identificará prácticas de asociatividad en el sector PyME en el Municipio de Popayán durante el periodo 2010 – 2011. Las características generales de las PyMES en Popayán se obtienen a partir de dos etapas: La primera de ellas

corresponde a fuentes bibliográficas, estudios y estadísticas elaboradas por entidades del gobierno como el Ministerio de Desarrollo, ACOPI, DANE, Fedesarrollo, instituciones públicas como la Universidad del Cauca, e instituciones privadas como la Universidad Cooperativa de Colombia. La segunda etapa se lleva a cabo con la aplicación de una encuesta realizada mediante entrevistas personales a una muestra representativa de 141 empresarios PyME del Municipio de Popayán, pertenecientes a diversos sectores económicos. La tabulación, diseño y procesamiento de las encuestas se realizó con el programa SPSS versión 11.5.

El marco muestral de la encuesta parte de un listado de 359 PyMES, luego de realizar la depuración correspondiente, la muestra queda constituida por 141 empresas<sup>1</sup>. El análisis se realiza en cada uno de los sectores económicos, con el fin de identificar los sectores más importantes del Municipio de Popayán y las características específicas de cada uno de ellos. En este sentido la información se presenta en los siguientes sectores económicos:

- Agricultura, ganadería
- Pesca
- Explotación de minas
- Industrias manufactureras
- Suministro de electricidad, gas y agua
- Construcción
- Comercio
- Hoteles y restaurantes
- Transporte, almacenamiento y telecomunicaciones
- Intermediación financiera
- Actividades inmobiliarias, empresariales

---

<sup>1</sup> Se excluye al sector industrias manufactureras de las medianas empresas por las dificultades logísticas para acceder a este tipo de empresas.

- Administración, pública y defensa
- Educación
- Servicios sociales y de salud
- Otras actividades

En consideración con lo anterior, esta monografía consta de cuatro capítulos: el primero, denominado Antecedentes históricos del sector PyME; el segundo, Caracterización Social y Económica del Sector PyME en el Municipio de Popayán periodo 2010 – 2011; el tercero, Prácticas de Asociatividad Empresarial; y por último, Análisis DOFA y Recomendaciones para el sector PyME. El capítulo uno, se inicia a partir de un recuento histórico del sector PyME a nivel macro y micro. Posteriormente, en el capítulo dos se realiza una caracterización social y económica del sector PyME, a partir de variables como: organización jurídica, características del propietario o empresario PyME, productos y/o servicios, empleo y capacitación, limitaciones, organizacional y técnico, innovaciones, certificación, tecnología de información y comunicación. En el capítulo tres, con el propósito de ir un poco más allá se hace una aproximación para identificar prácticas de asociatividad entre las PyMES, por medio de la agrupación de las empresas que tienen características en común con la asociatividad y que por tanto se convierten en PyMES competitivas y exitosas. En el capítulo cuatro, se identifican las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, a partir de ellas se formulan algunas recomendaciones que pueden contribuir a mejorar el entorno y la competitividad<sup>2</sup> de la pequeña y mediana empresa.

---

<sup>2</sup>**Competitividad:** proceso mediante el cual las empresas o países rivalizan con el objeto de obtener mejores posiciones en el mercado, a través de una mayor productividad o reducción de costos. La competitividad se puede lograr mediante procesos productivos avanzados y una comercialización oportuna y penetrante que oriente el consumo (Zorrilla & Méndez, 1999).

Con el fin de obtener una información que permita cumplir con los objetivos planteados en el anteproyecto, la presente monografía se apoyó en la aplicación del método inductivo propuesto por Francis Bacon a comienzos del siglo XVII, el cual tiene en cuenta la observación y la experiencia de la realidad para generalizar y llegar a una teoría sobre el tema de interés.

Finalmente, a partir del análisis de los resultados obtenidos con la sistematización de las encuestas se logra conocer los diferentes patrones que permiten caracterizar al sector de las pequeñas y medianas empresas en el Municipio de Popayán y las prácticas de asociación empresarial como la alternativa más viable para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

## CAPÍTULO 1

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SECTOR PYME

En el presente capítulo, se abordan algunos aspectos históricos relacionados con la evolución del sector PyME. En primer lugar, se hace una revisión histórica de estas unidades empresariales a nivel mundial con el propósito de contextualizar la problemática del sector PyME en cada una de las décadas. En segundo lugar, se aborda el desarrollo de las PyMES en el contexto Latinoamericano y se revelan algunos datos estadísticos sobre su comportamiento. Finalmente, se realiza un análisis de este sector en el ámbito nacional a partir de la década de los sesenta y se consideran los principales aportes de las recientes administraciones para la promoción de las PyMES en Colombia, además, se realiza una breve descripción de la situación económica de las empresas en general.

#### 1.1 SECTOR PYME A NIVEL MUNDIAL

Las pequeñas y medianas empresas se han logrado constituir a través del tiempo como un sector importante para la economía de cada país gracias a su capacidad para generar empleo, por esta razón se argumenta, “[...] *que en los últimos veinte años, se ha prestado considerable atención a las pequeñas y medianas empresas por contribuir significativamente en los niveles de producción, empleo e ingreso, tanto en Japón, Alemania, Estados Unidos, así como en América Latina*” (Escalera, 2007: 3). Por este motivo, se realiza una breve reseña histórica del nacimiento y evolución de este sector.

Uno de los primeros aportes acerca del surgimiento de las PyMES es planteado por Barnes (1967), quien relaciona el nacimiento de las pequeñas y medianas empresas con el proceso evolutivo y la necesidad de supervivencia del hombre. Este autor argumenta, que el hombre a través de la realización de sus actividades

productivas dio paso a la constitución de economías sociales conformadas en primer lugar por nobles y terratenientes; en segundo lugar por agricultores, productores y artesanos, lo que hoy corresponde a grandes y pequeños empresarios, así como también, existían aquellos que realizaban actividades y prestaban servicios de distinta naturaleza.

Entre tanto para Escobar & Gonzales (2010), las pequeñas y medianas empresas surgieron como alternativa para el proceso de la industrialización, de esta forma se constituyen como el lógico antecedente de la Revolución Industrial de los siglos XV y XVI; estas eran unidades de producción o fuentes de abastecimiento dirigidas a la satisfacción de las necesidades primarias del hombre, así, se abre paso a un proceso de desarrollo de las fuerzas productivas, considerado pieza clave para la Revolución Industrial, la tecnología y el capitalismo. En cierto modo, las primeras empresas capitalistas,

*“[...] fueron creadas por comerciantes, usureros, maestros y artesanos ricos, eran por lo general antiguos talleres artesanales. En ellos, al mando de los primeros capitalistas, trabajaban obreros asalariados, aquellos que fueron artesanos más débiles o se arruinaron e incluso una oleada de campesinos pobres arruinados que acudían a los centros urbanos en busca de empleo. Los usos y los telares, que antes se distribuían por toda la comarca, se aglomeran ahora, con los obreros y la materia prima, en unos cuantos caserones grandes, que son como cuarteles del trabajo” (Escobar & Gonzales, 2010:5).*

En esta forma de producción los procesos de cooperación fueron evidentes en el sentido de que el trabajo individual de cada obrero hacía parte del trabajo colectivo para la producción de un bien o servicio y se constituye como la forma organizativa inicial de la empresa capitalista, cuyo dueño ya no participa en el proceso de producción y se convierte en un verdadero propietario de los medios de producción y de la fuerza de trabajo. Luego viene la etapa de la manufactura, que corresponde según Escobar & Gonzales (2010), a la misma cooperación

basada en la división del trabajo para producir un bien o servicio, mediante una colectividad de individuos especializados cada uno en una fase de la producción. Por consiguiente el papel histórico de la manufactura al igual que la cooperación,

*“[...] consiste en que dieron lugar al surgimiento de las pequeñas y medianas empresas capitalistas y creó las condiciones para el paso a la producción maquinizada, es decir, a la gran industria, como resultado de la continua especialización de los instrumentos de trabajo y a la adaptación para ejecutar determinadas operaciones, creándose importantes premisas para la aparición de las máquinas” (Escobar & Gonzales, 2010:9).*

De lo anterior, se considera que la formación de PyMES se da alrededor del nacimiento y desarrollo del capitalismo; luego la producción manual fue reemplazada por la industria y la manufactura, seguida de grandes avances tecnológicos, y con ellos se efectúa la revolución industrial dada inicialmente en Europa, para luego extenderse por todo el mundo.

A partir de lo anterior, Escobar & Gonzales (2010), consideran que el surgimiento de las PyMES se da en dos formas: las empresas constituidas con una organización y estructura claramente definidas, resultado de los procesos de cooperación y manufactura mencionados anteriormente, tienden a desarrollarse dentro de un sector formal de la economía; por otra parte las empresas de origen familiar, que no poseen una organización, ni estructura que les permita establecer procesos de gestión y distinguir entre costos e inversiones, se limitan a buscar el sustento familiar y tienden a ser más vulnerables en el mercado.

Álvarez & Durán (2009), sustentan que a mitad de los años cincuenta en adelante el sector PyME era bastante reconocido, en particular por sus ventajas en cuanto al uso de trabajo intensivo en mano de obra, adaptabilidad, y la utilización de factores productivos locales, entre las más importantes. Sin embargo, eran consideradas como unidades empresariales temporales y necesarias en países poco industrializados, pues luego desaparecerían al culminarse el proceso de

industrialización en dicho país<sup>3</sup>, donde se conformarían grandes empresas bajo el sistema de producción en serie, al que difícilmente se podrían integrar las pequeñas y medianas empresas, por la ausencia de inversión en bienes de capital para lograr grandes volúmenes de producción. Este enfoque se basaba en:

*“[...] la producción en serie requiere grandes mercados de bienes primarios a precios módicos, a la vez que importantes plazas de consumo para el producto final, dentro de un sistema keynesiano (para equiparar la producción con el consumo). Esta relación era encontrada en los países industrializados, pero no tanto en los países en vías de desarrollo. Tal característica llevó a reforzar la idea de que las PyMES se daban con frecuencia en países poco industrializados, donde el desarrollo de las grandes empresas era más complejo por las limitaciones propias de la ausencia de escalas en las pequeñas empresas en mercados muy estrechos” (Álvarez & Durán, 2009: 10).*

Por lo anterior durante las décadas del 50, 60 y 70 el sector PyME se constituye como símbolo de atraso económico de un país, o se encontraba en una etapa de crecimiento menor al de los países industrializados.

La CEPAL (1988), por medio de un análisis evidenció la presencia de un gran número de PyMES en países poco industrializados, en comparación con los países industrializados constituidos en gran proporción por grandes empresas, cumpliéndose la relación anterior. En efecto, se da el surgimiento de dos posturas diferentes respecto al sector PyME entre las décadas 60 y 70. En primer lugar la postura “tradicional” de la industrialización planteaba al sector PyME como signo de sub-desarrollo de un país en proceso de industrialización necesario para desarrollarse, y en segundo lugar, se consideraban a su vez como la clave para el desarrollo industrial.

---

<sup>3</sup> “[...] tal sesgo se mantuvo hasta la aparición de los conceptos de red y clúster empresarial”. Álvarez & Durán (2009:10)

Así mismo, en este periodo argumentan Álvarez y Durán (2009), que surge otra visión alrededor del sector PyME en términos de formalidad, dado que las grandes empresas funcionaban bajo un marco legal con beneficiosos incentivos gubernamentales, leyes laborales para los empleados y demás, mientras que las pequeñas y medianas empresas no contaban con ninguna de estas características y permanecían sumergidas en la informalidad: “[...] de esta forma, se solía denominar a las PyME como el SECTOR INFORMAL o la ECONOMÍA SUMERGIDA” (Álvarez & Durán, 2009:11).

Después de la revolución industrial se da paso a la producción en serie bajo el modelo de industrialización fordista, caracterizado por simplificar tareas complejas en varias operaciones simples que cualquier obrero podría realizar sin necesidad de que sea mano de obra calificada, y de este modo bajar costos en producción y elevar la cantidad de unidades producidas bajo el mismo costo fijo. En este sentido, se consideraba que cualquier modelo de producción distinto al fordista era ineficiente y por lo tanto su aporte a la economía era reducido; para Álvarez & Durán (2009), esto fue una de las causas del poco interés de los economistas respecto al estudio de las PyMES en periodos pasados.

Por su parte, Albors (1999), plantea que la importancia del sector Pyme a nivel mundial se da a mediados de la década de los 70’, regida por una estrategia empresarial fundamentada en economías industriales de escala y basadas en la producción en masa y dominio de mercados grandes, bajo este contexto era evidente que las pequeñas y medianas empresas encontrarían mayores dificultades para mantenerse dentro del mercado. Sin embargo, tras la crisis del petróleo y la consecuente carestía energética se dieron cambios en la economía industrial con una fuerte contracción de la demanda, reducción de los mercados y segmentación de los mismos, estos cambios generan condiciones que impiden a las grandes organizaciones adaptarse rápidamente. Es aquí donde las PyMES juegan un papel importante al subcontratar trabajos de las grandes empresas,

para lograr especializarse, buscar nichos de mercado y adoptar nuevas estrategias, por lo anterior, tal como lo plantea Lemes & Machado (2007), el surgimiento del concepto de PYMES se enmarca hacia finales de la década de los años 70 del siglo pasado y se relaciona principalmente con la crisis del modelo fordista de producción que sustentaba la existencia de grandes industrias con rigidez en sus esquemas tecnológicos y productivos, y estaban orientadas casi exclusivamente al mercado interno.

En este contexto, el papel de las PyMES se limitaba al mantenimiento del equilibrio socioeconómico, su tarea era la de generar fuentes de trabajo. Pero, según, Lemes & Machado (2007), los años 70 marcaron el fin del modelo fordista de desarrollo industrial; debido a diversos factores; por un lado, la crisis del petróleo encareció enormemente los precios de los energéticos y por otro lado, la expansión económica de los países desarrollados registrada en esa década comenzó a detenerse como consecuencia lógica de la caída del consumo. A esto se le sumó la aparición de los nuevos países industriales exportadores, principalmente los del sudeste asiático.

No obstante, frente a la crisis del petróleo y el consecuente aumento de los precios energéticos como los pilares del enfoque fordista basado en el uso intensivo de energía, Álvarez & Durán (2009), plantean que las pequeñas y medianas empresas lograron permanecer en la economía sin ningún respaldo gubernamental, generándose una creciente preocupación por este sector de forma más definitiva y organizada, enfocada en la creación de políticas para promoverlo particularmente en países en vía de desarrollo.

Frente a esta nueva situación las grandes empresas iniciaron un proceso de reconversión basado en la incorporación de todos aquellos elementos necesarios para frenar la caída de su rentabilidad y hacerse competentes; en este período de transición se adoptaron formas fordistas y postfordistas de organización industrial, hasta la aparición del nuevo paradigma tecnológico-organizativo en la década de los 80 como era el de especialización flexible, dicho proceso generó nuevas oportunidades para las PyMES.

Este nuevo paradigma de especialización flexible, “[...] implicaba cambiar el sistema de producción en serie con obreros semicapacitados, a otro más innovador y flexible, compuesto por obreros capacitados y maquinaria fácilmente adaptable a los cambios continuos” (Álvarez & Durán, 2009:12.). A su vez, permitió la promoción del sector PyME dentro del escenario económico con una mejor organización y adaptación contrario al sistema de producción fordista, y generó la necesidad de sustituir estructuras rígidas y costosas de capital instalado considerado como un obstáculo para las empresas de menor tamaño. Álvarez & Durán (2009), argumentan que el modelo de especialización flexible puede implementarse independientemente del tamaño de la firma, aunque, en las grandes empresas se da como descentralización interna, mientras que en las pequeñas es la forma en la que éstas se relacionan con otras empresas.

En los años 80 con el naciente paradigma post-fordista de uso intensivo en información y conocimiento, según Álvarez & Durán (2009), crece el interés por las empresas de menor tamaño, ya que se consideran vitales en el proceso de cambio por su capacidad de adaptación e innovación; así, esta década marcó el inicio de una nueva etapa para las PyMES en los países industrializados, y al mismo el resurgimiento de las mismas y la revalorización de su rol dentro de la economía. En la mayoría de los casos el Estado sumó sus esfuerzos por incentivar y apoyar a estas empresas, al reconocer que habían logrado superar la crisis, gracias a su flexibilidad y capacidad de generar empleo. A partir de estos

aspectos surgió una nueva visión del sector PyME, antes visto como algo negativo en la economía de cualquier país; esta nueva visión resumía al sector PyME según Álvarez & Durán (1993), como empresas eficientes, flexibles y dinámicas, esto da origen a una serie de argumentos de apoyo para las PyME por parte del Banco Mundial en el año 1994:

*“[...] el primero era que favorecían la competencia y el emprendimiento, aumentando los beneficios de una economía flexible, a través de su eficiencia e innovación. El segundo, que las PyMES eran más productivas que las grandes empresas, pero que no eran apoyadas por el sector financiero, haciéndose necesaria la ayuda estatal y tercero, la evidencia empírica demostraba que las PyMES eran más funcionales al empleo que las grandes empresas, debido a que las primeras son intensivas en mano de obra, mientras que las segundas lo son en maquinaria” (Álvarez & Durán, 2009:13).*

Así en los años 80, se da el surgimiento de nuevas empresas de pequeño tamaño con una nueva línea de productos innovadores y generadoras de empleo; según Fong (2002), en esta década se da un creciente interés en el análisis de este sector, por la capacidad de crear empleo y fácil adaptación a los diversos cambios del entorno.

En base a lo anterior, es evidente la importancia que adquiere el sector PyME a través del tiempo y la evolución positiva que la caracteriza; A nivel mundial varios estudios empíricos, según Escalera (2007), reconocen a las pequeñas y medianas empresas como las principales participantes del crecimiento económico, así como de la creación de empleos de un país, por ejemplo:

- En Estados Unidos y Canadá las pequeñas empresas constituyen el 97% de todos los negocios; emplean un 57% de la fuerza laboral y producen el 45% del Producto Interno Bruto<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>Escalera, Milka (2007:19).

- En Alemania, el 98% de todas las empresas industriales son PyMES con 500 trabajadores o menos y producen casi el 33% del volumen de negocio industrial; igualmente en Italia, Suecia, Japón, Indonesia y Malasia las PyMES contribuyen en promedio con un 90% del total de empleos<sup>5</sup>.
- La Conferencia de Industrias Británicas señala que en los países industrializados, el 60 a 80 % del total de establecimientos corresponden a las PyMES<sup>6</sup>.

## 1.2 SECTOR PYME EN AMÉRICA LATINA

El sector de las pequeñas y medianas empresas en América Latina según Yoguel (1998), se desarrolló dentro de una economía cerrada al mundo con baja competencia y alta incertidumbre económica, alrededor del esquema de sustitución de importaciones; sin embargo, a partir de la liberación de mercados y la apertura al comercio internacional en la década de los noventa se generaron grandes cambios para este sector, de tal forma que requerirían de importantes transformaciones para hacer frente a la creciente competencia. Como también se generaron nuevas condiciones en las relaciones económicas, comerciales, políticas y tecnológicas que,

*“[...] exigen a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) modificar sus estrategias de penetración y permanencia en los mercados actuales, si desean no solo sobrevivir sino convertirse en una fuente importante de empleo y el medio de conservar la identidad, la cultura y los recursos naturales inherentes a su lugar de origen” (Escobar & Gonzales, 2010:3).*

---

<sup>5</sup>Escalera, Milka (2007:19).

<sup>6</sup>Escalera, Milka (2007:19).

Posteriormente, en la década de los noventa según Yoguel (1998), se realizaron varios estudios con el fin de identificar los desafíos que las PyMES debían enfrentar bajo el nuevo entorno económico, y se concluye lo siguiente, “[...] *las PyMES enfrentan un fuerte desafío competitivo debido a la apertura económica y las reformas estructurales, que si bien disminuyeron la incertidumbre, posibilitaron la aparición de nuevos competidores*” (Álvarez & Durán, 2009:13).

Vale la pena resaltar que tales estudios realizados a nivel mundial e internacional presentan grandes desafíos como menciona Álvarez & Durán (2009), en cuanto a escasez de datos estadísticos, definición y clasificación del sector PyME. Los problemas estadísticos se relacionan con la falta de datos propiamente dichos y la carencia de medidas estándar comparables, además, de la informalidad en la que opera el sector; pese a estos problemas de información la mayoría de estudios apuntan a la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el ámbito económico.

La siguiente tabla muestra el aporte de las PyMES, en la producción y en la generación de empleo, ya que no existe una definición y clasificación universal por, “[...] la gran variedad de criterios para clasificar al sector PyME en los diferentes países, como son, tamaño, número de empleados, valor de los productos, ventas anuales, activos totales y valor neto, que impiden la elaboración de una definición única para todos los países y logre integrar todos los elementos para establecer una empresa como pequeña, mediana o micro” (Escalera, 2007:23); por lo tanto los indicadores dados a continuación abarcan a las micro, pequeñas y medianas empresas ( MiPyMES).

**Tabla 1. Importancia de las MiPyMES en la producción y el empleo mundial**

PAISES	PARTICIPACIÓN DE LAS MIPYMES EN EL EMPLEO	CONTRIBUCION DE LAS MIPYMES
	FORMAL	AL PIB
Argentina	70,2 %	53,7 %
Brasil	59,8 %	34,3 % <sup>7</sup>
Chile	63,0 %	20,4 % <sup>8</sup>
Colombia	67,2 %	38,7 %
Ecuador	55,0 %	20,0 %
México	75,0 %	62,0 % <sup>9</sup>
Paraguay	77,0 % <sup>10</sup>	-
Perú	67,9 %	55,5 %
Uruguay	68,5 % <sup>11</sup>	-
Venezuela	38,1 % <sup>12</sup>	-
Argentina CNE 2004 <sup>13</sup>	66,3 %	50,2 %
UE – 27 2005 <sup>14</sup>	67,1 %	57,6 %

*FUENTE: Cohen & Baralla (2012). SITUACION DE LAS PYMES EN AMERICA LATINA. Presenta datos del promedio de 1990-1999, Algunas casillas fueron completadas con información de otras fuentes, que se indica a continuación:*

Es evidente que en la mayoría de los países de América Latina, la participación de las MiPyMES es relevante en cuanto a la generación de empleos con un porcentaje mayor al 50% en la mayoría de los países bajo análisis, igualmente, para el promedio de la Unión Europea; en países como Argentina, México y Paraguay el porcentaje de las MiPyMES en la contribución al empleo supera los dos tercios, mientras en Venezuela este es poco significativo con un 38.1%. No obstante, la mano de obra empleada por este sector es poco calificada, pues sus procesos de producción son prácticamente manuales, por la dificultad para

<sup>7</sup> Dato estimado a partir de la facturación bruta total, IBGE – Censo Cadastro, 1994. Extraído del trabajo “Observatorio. MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región” de Carlos Guaipatín, Abril de 2003

<sup>8</sup> Dato estimado a partir de ventas, Encuesta Nacional Industrial Anual, 1996. Extraído del trabajo “Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región” de Carlos Guaipatín, Abril de 2003

<sup>9</sup> Participación en el valor agregado, Censo Económico 1998, INEGI. Extraído del trabajo “Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región” de Carlos Guaipatín, Abril de 2003.

<sup>10</sup> Dato extraído de los indicadores PyMES por países del Banco Mundial. Año 1997

<sup>11</sup> Dato extraído de los indicadores PyMES por países del Banco Mundial. Año 2000

<sup>12</sup> Dato extraído de los indicadores PyMES por países del Banco Mundial. Promedio de 1991 a 1995

<sup>13</sup> Datos calculados a partir del CNE 2004 definiendo a PyMES como empresas con menos de 100 empleados

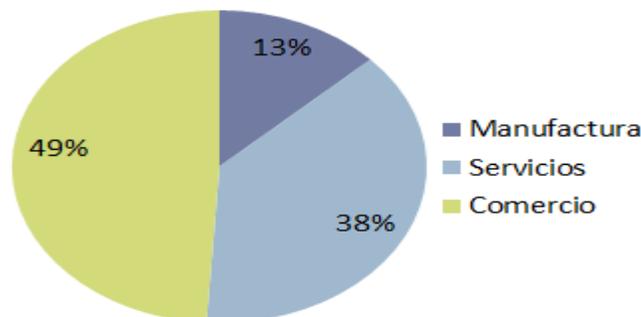
<sup>14</sup> Datos obtenidos de Eurostat para PyMES del sector no financiero de 27 países europeos. Año 2005

financiar nuevas tecnologías para la producción de bienes y servicios mejor elaborados.

En cuanto a la participación por parte de las MiPyMES en el valor agregado de las economías, se reflejan porcentajes diferentes en cada país analizado; en el caso de Argentina, México, Perú y la Unión Europea, la contribución al PIB (Producto Interno Bruto), por parte de micro, pequeñas y medianas empresas supera al 50%. Entre tanto, para Brasil, Chile, Colombia y Ecuador el porcentaje de contribución al PIB mucho menor.

De manera general, el gráfico muestra una gran participación de estas empresas en la generación de empleo, sin embargo, su aporte al valor agregado es reducido. Saavedra & Hernández (2003), explican este fenómeno de la siguiente manera; “[...] estos sectores son de bajo valor agregado (dado que el comercio es solo un intercambio que genera un mínimo valor, y los servicios, son en su mayoría del tipo de servicios personales; mientras la manufactura se refleja en un menor porcentaje porque los requerimientos de habilidades y calificación son más exigentes según la normativa existente)” (Saavedra & Hernández, 2003:13). Dicha explicación es evidente en la siguiente gráfica:

**Gráfico 1. Participación sectorial de las empresas en Latinoamérica**



FUENTE: Saavedra & Hernández (2008), Caracterización de las MiPyMES en Latinoamérica

Como se puede ver, el gráfico apoya la tesis expuesta anteriormente por Saavedra & Hernández (2008), respecto a las MiPyMES a nivel latinoamericano, estas se concentran principalmente en los sectores de comercio con 49%, servicios con 38% y en manufactura con un 13%, debido a los altos costos para introducir nuevas tecnologías y los escasos medios de financiación para ello.

A partir del análisis anterior, para América Latina y el resto del mundo el escenario económico no está plenamente dominado por unos cuantos gigantes, también está integrado por un gran número de empresas de menor tamaño, que desempeñan una función crucial en la economía. De ello se deriva la necesidad de crear mecanismos para el fortalecimiento de este sector, lograr mejores condiciones laborales y una mayor contribución al PIB.

### **1.3 SECTOR PYME EN COLOMBIA**

A comienzos de la década de los 60, el gobierno muestra un gran interés por las pequeñas y medianas empresas del país, al convertirse en unidades de producción flexibles generadoras de empleo en los diversos sectores económicos; en esta medida, las PyMES se han tenido en cuenta como uno de los elementos principales en la formulación de los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos. A mediados de la década de los 60 se crea el Instituto de Investigaciones Tecnológicas, la Corporación Financiera Popular y el Fondo para el Desarrollo Tecnológico como un primer impulso a las PyMES. Pero, a mediados de los años 80 es cuando a las pequeñas y medianas empresas se les brinda un apoyo más formal y efectivo con la promulgación de la Ley 78 de 1988: Ley de Fomento para la micro, la pequeña y mediana industria, por medio de la cual se crean organismos de apoyo para este sector como el Consejo Asesor de Política para la PyME adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, quien es el encargado de conceder subsidios para apoyar la innovación en tecnología. Posteriormente, surge la Ley 590 del 2000, modificada actualmente por la Ley 905

del 2004, a partir de las cuales se presentan clasificaciones y lineamientos para el manejo y desarrollo de las PyMES.

Aunque en Colombia existen grandes restricciones con respecto a la información relacionada con las pequeñas y medianas empresas, se estima que, *“Las empresas de menor tamaño, agrupan un 91,3% sólo en el sector manufacturero; las cuales generan cerca del 42% del empleo industrial y realizan un poco más del 20% de las exportaciones industriales” (Encuesta Anual Manufacturera (E.A.M) DANE 2001)*. Al observar la evolución de las PyMES en Colombia, se puede apreciar que a pesar de las políticas establecidas en pro de este sector, las empresas manufactureras se reducen de 6.970 a 6.296 (9.6%) entre los años 1992 y 2001. El personal ocupado se reduce de 285 mil personas a 232 mil personas (19%) en el mismo período. Esta información no es congruente con los resultados obtenidos en términos de producción bruta de este grupo de empresas que pasa de \$3.395 mil millones a \$4.245 mil millones en el período mencionado anteriormente y en términos de ventas aumentan de \$ 3.453 mil millones en 1992 a \$4.575 mil millones en el 2001<sup>15</sup>. El comportamiento observado de las PyMES en Colombia entre los años 1990 y 2000, está relacionado con aspectos como innovaciones tecnológicas y/o incremento en la dependencia de la gran empresa.

Instituciones como Fedesarrollo, Acopi y Supersociedades en los últimos años han realizado varias encuestas destinadas al sector empresarial con el fin de determinar el impacto socioeconómico de éstas. Por otra parte el DANE ha logrado recopilar información por tamaños y sectores de empresas de menor tamaño a través de tres tipos de encuestas<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Encuesta Anual Manufacturera del DANE.

<sup>16</sup> Encuesta Anual Manufacturera (1990 - 2001), Encuesta Anual de Comercio y Encuesta Anual de Servicio (1995 - 2000).

Según Macías (2002), después de la crisis económica mundial se empieza a reconocer la trascendencia de las PyMES en la economía colombiana, cuyo aporte se centra fundamentalmente en la contribución a la generación de empleo, y por ende aporta bienestar a grupos económicamente vulnerables del país. Argumenta que de las 560.681 empresas registradas en las Cámara de Comercio en el 2001 el 7,92% correspondía a la pequeña empresa y el 1,51% a la mediana y según datos de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) en la década de los noventa el crecimiento real anual de la producción generada por las pequeñas y medianas empresas alcanzó un 3,4% superior al total de la industria manufacturera que alcanzó un 2,3%. Además, considera que las PyMES demuestran una mejor respuesta frente a épocas de recesión.

En Colombia, se han realizado diversos estudios sobre pequeñas y medianas empresas, éstos destacan principalmente aquellos aspectos que se han convertido en limitantes para su buen desempeño, como el financiamiento, restricciones tecnológicas para competir en el mercado y la ausencia de políticas que estimulen este sector entre otros; mientras temas como la evolución de las PyMES en el tiempo y la representatividad de este grupo en la economía son indiferentes. En este sentido, se hará un recuento de los principales aportes de algunos autores al tema de las pequeñas y medianas empresas.

Zerda (1998), hace referencia al papel de la PyME del sector industrial entre los años 1974 – 1991 antes de la apertura económica, se hace énfasis en el tamaño de las empresas del sector industrial, los determinantes de la inversión, el papel del financiamiento y la productividad; con el fin de rescatar la importancia de las políticas públicas en pro de mejorar la competitividad de este sector empresarial. Así mismo, Beltrán (1996), realiza un análisis descriptivo del comportamiento de las PyMES frente a la apertura económica durante el periodo 1991 – 1995, apoyándose en la clasificación por tamaño de empresas establecida por la Ley 78 de 1998 y en la Encuesta de Opinión Empresarial de ACOPI y CINSET. Su trabajo

se basa en información de pequeñas y medianas empresas del sector industrial y utiliza indicadores como la participación sobre el valor agregado, el empleo y los activos fijos. Posteriormente, Stumpo & Peres (2000), analizan el desempeño de las PyMES, su dinámica, la importancia de la implementación de una política económica apropiada y su papel en la generación de valor agregado. Paredes (2003), utiliza algunos indicadores como el empleo y la producción, y al tomar como referencia los periodos comprendidos entre 1961 – 1974, 1974 – 1995, 1995 – 2003, escribe un artículo sobre la relación existente entre las políticas que promueven el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia y los modelos de desarrollo económico e industrialización.

Cardona y Cano (2005), realizan un estudio dirigido al sector manufacturero “La Dinámica Industrial, Crecimiento Económico y PyMES: Un Análisis de Datos de Panel para el Caso Colombiano 1980 - 2000”, mediante esta investigación se pretende conocer las variables que determinan el crecimiento industrial por tamaño de firma en este periodo y porqué existen diferencias en el aporte al crecimiento industrial. Los resultados del análisis econométrico permiten concluir que la estructura industrial de las firmas en Colombia en esos 20 años se caracteriza por su diversidad por tamaño y sectores. Estos autores recalcan lo siguiente:

*“En la estructuración de la base de datos para la modelación se encontraron algunas dificultades en la calidad y cantidad de los datos limitando el tipo de método que se podría utilizar en las predicciones que permitiera hacer análisis de la estructura regional de las MiPyMES. En este caso, se encontró: 1) Diferencias en la construcción del dato; 2) La falta de información en las regiones por tamaño; 3) Poca homogenización de la información disponible; 4) La heterogeneidad estructural de los sectores; 5) La informalidad e inconsistencia en la construcción de los datos para la microempresa; y, 6) En el ámbito de las economías regionales en Colombia no existe información oficial de macromagnitudes de todas ellas” (Cardona & Cano, 2005: 11).*

La investigación realizada por Rodríguez (2003), se enfoca en la identificación de los principales obstáculos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas, a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de una encuesta a 687 PyMES de las cinco ciudades principales del país en el primer trimestre del 2003. La autora utiliza el empleo, el valor agregado y la producción como los principales indicadores de desempeño. Se concluye que las PyMES son altamente sensibles a la situación económica del país y a los problemas de orden público, además, enfrentan ciertos problemas relacionados con: acceso a créditos, a mercados internos y externos, altos impuestos y serias limitaciones originadas por el poco apoyo por parte del gobierno y aspectos legislativos de orden laboral. Además, se identifican otros aspectos importantes para el desarrollo y crecimiento de las PyMES como la calidad y disponibilidad de la mano de obra, infraestructura logística, servicios públicos, seguridad jurídica, representación gremial, tecnología y asociatividad. Finalmente, se plantean algunas recomendaciones con el propósito de contribuir a resolver los problemas que enfrentan las PyMES, a saber: mejorar el instrumento de garantías; asesorías para manejar información empresarial confiable, reducir la incertidumbre y el costo de operación fiscal; mayor coordinación; apoyo institucional para realizar avances tecnológicos y promover la utilización de servicios de desarrollo empresarial.

Por otra parte, Arbeláez, Zuleta y Velasco (2003), a partir de información suministrada por el DANE, Supersociedades y encuestas de Fedesarrollo describen y analizan la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en la economía colombiana en el periodo 1995 – 2001 y evalúan las fuentes de acceso a los servicios financieros a partir de indicadores tales como: cantidad de empresas por grupos, tamaño, ubicación geográfica, pertenencia a sectores productivos, empleo, ventas, valor agregado, inversión, exportación, condiciones de financiamiento, rentabilidad y solvencia. El trabajo se enfoca principalmente en el sector industrial y deja de lado el sector comercio y servicios. Finalmente, el Observatorio Económico para la PyME colombiana, con la participación de la EAN,

ACOPI, CINSET y el DANE en el año 2004, realizan una caracterización de empresas para el sector manufacturero, comercio y servicios hasta el año 2001 e incluyen una proyección hasta el 2010 de acuerdo a la tendencia observada entre 1992 y 2001, que incluyen indicadores como tamaño, producción, productividad, ventas, empleo, etc.

Para concluir, la información acerca de las pequeñas y medianas empresas presenta grandes limitaciones, pero los diferentes análisis en cuanto al desempeño de este tipo de empresas demuestran la importancia de este sector dentro de la actividad empresarial en Colombia, y la necesidad de un constante seguimiento a los diversos cambios presentados en su comportamiento. Por lo anterior, el interés del gobierno colombiano debe ser promover a las pequeñas y medianas empresas y estimularlas para mejorar sus niveles de competitividad, con el fin de hacerlas partícipes en los mercados nacionales e internacionales; en vista de la contribución de este sector a la generación de empleo y su flexibilidad para enfrentar variaciones en costos y precios. Igualmente, el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre la economía colombiana y la estadounidense genera incertidumbre por las nuevas perspectivas generadas en el proceso de integración y por las grandes exigencias requeridas para operar en el ámbito empresarial en cuanto a productividad, capacidad de asociación y mayores niveles de innovación que les permitan diferenciarse, especialmente cuando, “[...] los empresarios se ven abocados a entrar en procesos de cambio, modernización, que en general tienden a reemplazar mano de obra por capital especialmente en el sector manufacturero” (Restrepo, 2007: 17).

En este contexto, las PyMES para mantenerse en el mercado, “[...] deben enfrentar la presión a la reducción de márgenes de utilidad a cambio de la explotación del volumen de producción y diferenciación, la necesidad de innovación tecnológica, agrupamiento o dependencia empresarial para acceder a

*tecnología y tener la posibilidad de producción de un volumen suficiente para abrir mercado” (Restrepo, 2007: 17).*

## **1.4 APORTES REALIZADOS POR LAS RECIENTES ADMINISTRACIONES EN COLOMBIA PARA EL DESARROLLO DE LAS PYMES**

A continuación se enunciarán los principales aportes que se dieron a través de los diferentes gobiernos, para la promoción del sector PyME:

### **1.4.1 “El Salto Social”: Ernesto Samper Pizano (1994 – 1998)**

En este periodo se reconoce la importancia y relevancia de las pequeñas y medianas empresas por medio de acciones integrales de apoyo a través de dos programas: el primero llamado FINURBANO, programa del Instituto de Fomento Industrial (IFI), que busca canalizar el crédito del sector financiero para apoyar a las microempresas de todas las actividades económicas del país (Industria, Comercio, y Servicios en general), excepto las actividades; el segundo PROPYME, programa de apoyo a la pequeña y mediana empresa, cuyo propósito es respaldar este segmento empresarial en aspectos como: financiación, garantías, capacitación e información tecnológica y de mercados. Para llevar a cabo de manera exitosa estos programas se destinaron cerca de US\$600 millones para cada uno de ellos y US\$300 millones al sector salud con el fin de apoyar a la generación de empresas por parte de este sector<sup>17</sup>.

También se funda el Sistema Nacional de Garantías (SNG), constituido por, *“el Fondo Nacional de Garantías (FNG) y otros 12 fondos de carácter regional. A partir de este sistema se garantizan créditos a MiPyMES destinados a activos fijos, capital de trabajo, I&D, comercialización, servicios de consultoría y asesoría técnica” (Pombo & Herrero, 2001: 353-370).* Además, se fortalece la gestión regional a través de los Comités regionales de apoyo a la microempresa (COREM)

---

<sup>17</sup> Revista Javeriana, junio 1998. Políticas de financiamiento integrales para la modernización y crecimiento de las PyMES.

y se desarrolla el programa nacional de servicios tecnológicos que buscaba dar apoyo integral a las microempresas en cuanto a gestión tecnológica, e involucraba las áreas de comercialización, gestión, producción, organización e información.

#### **1.4.2 “Cambio para Construir la paz”: Andrés Pastrana Arango (1998 - 2002)**

Impulsa el sector PyME por medio del apoyo al Fondo Nacional de Garantías, a los empresarios, al programa Expo-PyME y a las Cámaras de Comercio. Pero en este periodo el mayor aporte se centra en la expedición de la Ley 590 del 2000 (Ley MiPyME) por medio de la cual se busca ofrecer un ambiente favorable para: la formación de nuevas empresas, a partir de:

- *“La creación del Consejo Superior de la Pequeña y Mediana empresa y el Consejo Superior de la Microempresa con el fin de generar un marco institucional propicio para el fomento de las PyMES.*
- *Atención a PyMES por parte de entidades estatales que integran los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa.*
- *Participación de entidades tales como el Instituto de Fomento Industrial (IFI), el Fondo Nacional de Garantías, Colciencias, Bancoldex y Proexport.*
- *Creación del registro único empresarial que reducirá los trámites de las micro, pequeñas y medianas empresas ante el Estado y contribuirá a su formalización.*
- *Destinación de recursos del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas (FOMIPYME) para el apoyo a las nuevas empresas.*
- *Apoyo al establecimiento de regímenes tributarios especiales en los municipios para estimular la creación de PyMES.*
- *Reducción de aportes parafiscales destinados al SENA, ICBF, y Cajas de Compensación Familiar para las empresas que se creen a partir de la aprobación de la ley” (Tomado del informe del Ministerio de Comercio. Ley 590 de 2000)<sup>18</sup>.*

Según Proexport, Expopyme es un programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas, que otorga apoyo dirigido a posicionar productos en el mercado extranjero, fruto del acuerdo de todas las instituciones nacionales que participan en la promoción del comercio exterior como: el Ministerio de Comercio Exterior,

---

<sup>18</sup> <http://www.mincomex.gov.co/proexport.colombia>. Ley 590 del 2000.

Proexport Colombia, ACOPI, BANCOLDEX, Universidades y Confecámaras. Además, busca promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión destinados a la exportación a través de diversos instrumentos y métodos desarrollados por el programa. Sus objetivos son brindar asesoría financiera; promocionar mercados, ferias y misiones comerciales; apoyar la comercialización; realizar la certificación de calidad; crear comunidades virtuales de negocios; realizar contactos comerciales; servicios logísticos de comercio internacional y asesorar en aspectos como empaque y embalaje<sup>19</sup>.

En este sentido tanto Expopyme como el Fondo Nacional de Garantías impulsan este sector porque incentivan la cultura empresarial, crean una conciencia exportadora y se convierten en un instrumento de desarrollo en cuanto a garantías y asesorías para las empresas a través del sector financiero; por medio de la orientación a las empresas hacia retos como la globalización y la competitividad. Por su parte, el aporte del sector cooperativo está representado por entidades bancarias vigiladas, quienes brindan apoyo financiero con parámetros de evaluación diferentes al del sector tradicional bancario. Para finalizar también se destaca la participación de las Cámaras de Comercio, quienes están enfocadas en el desarrollo empresarial a partir de programas de apoyo a los empresarios en búsqueda de impulsar la cultura empresarial, brindar apoyo en cuanto a comercialización e información a las microempresas, promocionar la competitividad y estimular la iniciativa exportadora.

Aunque en el Plan de Desarrollo del gobierno del presidente Andrés Pastrana Arango no se asignó un lugar importante a la promoción de las MiPyMES en Colombia, en el año 2000 se formuló una política liderada por el Ministerio de Desarrollo Económico, con el fin de fortalecer estas empresas en consideración de sus características para generar empleo, integrar sectores económicos, apoyar las economías regionales, aprovechar productivamente pequeños capitales y

---

<sup>19</sup> <http://www.mincomex.gov.co/proexport.colombia>.

estimular la capacidad empresarial de los colombianos (COLCIENCIAS, Ministerio de Desarrollo Económico, Ministerio de Comercio Exterior, DNP y SENA 2002).

En la siguiente tabla se presentan las leyes y resoluciones promulgadas durante este Gobierno con el objeto de promover el desarrollo de las MiPyMES:

**Tabla 2. Leyes y resoluciones dictadas para promover el desarrollo de las MiPyMES en el periodo 2002 – 2006**

LEY O RESOLUCIÓN	CONTENIDO
Ley 590 de 2000 del Congreso de la República	Dicta disposiciones para promover el desarrollo de las MiPyMES
Resolución No. 1 de 2001 del Consejo Superior de la pequeña y mediana empresa	Fija las tasas para la conformación de los consejos regionales de la micro, pequeña y mediana empresa
Resolución No. 2 de 2001 del Consejo superior de la pequeña y mediana empresa	Dicta el reglamento interno del Consejo Superior de pequeña y mediana empresa
Resolución No. 1 de 2001 del Consejo Superior de la microempresa	Fija la tasa máxima a cobrar por concepto de honorarios y comisiones en operaciones de microcrédito
Resolución No. 2 de 2001 del Consejo Superior de la microempresa	Dicta el Reglamento Interno del Consejo Superior de microempresa
Resolución No. 3 de 2001 del Consejo Superior de la microempresa	Fija las pautas para la conformación de los comités municipales para el fomento de las microempresas

*Fuente: La relación entre la política para promover el desarrollo de las PyMES en Colombia y los modelos de desarrollo e industrialización. (Victoria, 2003: 65).*

La utilización de estas políticas evidencia el enfoque neoliberal de su mandato y la coherencia con el modelo de industrialización posterior al posfordismo. Además, deja ver que uno de sus objetivos es, de alguna manera, promover la competitividad.

### 1.4.3 “Hacia un Estado Comunitario”: Álvaro Uribe Vélez (2002 - 2006)

Durante este periodo el entonces presidente Álvaro Uribe Vélez, fijo como meta el apoyo a los pequeños y medianos empresarios y argumenta lo siguiente:

*“Colombia es uno de los países con mayor vocación empresarial y se cuenta con un sin número de entidades sin ánimo de lucro para apoyar la pequeña empresa a través de capacitación y crédito, como el Banco de la Mujer, la Fundación Carvajal, Mac, Microempresas, Actuar, Fundesan, Corporación Social, Hogares Don Bosco, Santodomingo, Contactar, entre otras. Con el Banco Interamericano y la Corporación Empresarial del Banco Mundial se buscará un crédito de largo plazo y con baja tasa de interés que se canalizará por dicha red para dotar de recursos a aquellos pequeños empresarios que necesitan oportunidades. De este modo se incentivará su crecimiento, se contribuirá a la generación de empleo y se frenará la concentración de la propiedad y el ingreso” (Discurso, Álvaro Uribe Vélez, año 2002)<sup>20</sup>.*

Además, este gobierno formaliza la política para el fomento del espíritu empresarial y la creación de empresa, que tiene como objetivos fomentar la eficacia y la eficiencia de los mecanismos de mercado y de la competitividad; incentivar a las micro, pequeñas y medianas empresas; crear acciones a favor de la protección de la propiedad intelectual; apoyar la innovación y el desarrollo tecnológico, la formación profesional y el talento humano; promocionar políticas de financiamiento y facilidades de acceso a crédito; fomentar las compras estatales, reducción de costos de transacción e impulsopolíticas sectoriales<sup>21</sup>.

En este periodo, se mantienen los mecanismos de cofinanciación para las MiPyMES a través de Fomipyme, el Programa nacional de productividad y competitividad, y el programa y el programa de competitividad y desarrollo tecnológico productivo del SENA. Se impulsaron programas para desarrollar competencias empresariales básicas en los microempresarios, que contribuyan a

---

<sup>20</sup> <http://www.colombia.com/especiales/elecciones/2000/planes>. Discurso del señor Álvaro Uribe Vélez, año 2002.

<sup>21</sup> <http://www.mindesa.gov.co>

la diversificación productiva y a la generalización de mayor valor agregado de los productos y que serán financiados con recursos provenientes de Fomipyme<sup>22</sup>.

Así mismo, como instrumento de coordinación de política, se establece el sistema general de apoyo y promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, conformado por las entidades públicas del Gobierno encargadas de diseñar y ejecutar las políticas de apoyo y regulación de las MiPyMES, los organismos de concertación creados por la Ley 590 de 2000, las entidades privadas que atienden a los empresarios y los diversos gremios que representan a los empresarios del sector<sup>23</sup>.

## **1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) EN COLOMBIA**

### **1.5.1 Definición de PyME en Colombia**

En Colombia el artículo 2 de la Ley 590 del 2000 con el fin de promover su desarrollo las define como: *“Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (Ley 590 del 2000)*. Sin embargo, se considera que, *“Estas unidades productivas actualmente denominadas PyMES han sido de difícil caracterización dada la diversidad de tipos y ámbitos en que se desenvuelven” (Fong, 2002: 131)*.

Con el fin de consolidar la definición de PyME en el ámbito colombiano, se emitió la Ley para el fomento de la pequeña y mediana empresa, Ley 905 del 2 de Agosto de 2004, que clasifica al sector PyME según criterios estadísticos e indicadores económicos como activos totales y número de empleados. Así:

---

<sup>22</sup>[http:// www.colombia.com/especiales/elecciones/2000/planes](http://www.colombia.com/especiales/elecciones/2000/planes).

<sup>23</sup>[http:// www.colombia.com/especiales/elecciones/2000/planes](http://www.colombia.com/especiales/elecciones/2000/planes).

**Tabla 3. Clasificación del sector PyME**

TIPO DE EMPRESA	EMPLEADOS	ACTIVOS
Pequeña Empresa	Entre 11 y 50	Mayores a 501 y menores a 5.000 SMLV <sup>24</sup>
Mediana Empresa	Entre 51 y 200	Entre 5.001 y 30.000 SMLV

FUENTE: Ley 590 de 2000 – MIPYME

Por su parte, el artículo 25 del código de comercio define la empresa como, “*Toda actividad económica organizada para la producción, circulación, administración, custodia de bienes o para la prestación de servicios*”. Esta definición de empresa incluye a las PyMES que en este caso serán regidas por el código de comercio sobre las obligaciones propias de los comerciantes; además, también podrán conformarse por personas naturales<sup>25</sup> o jurídicas en cualquier forma asociativa siempre y cuando desarrolle actividades empresariales agropecuarias, industriales y comerciales.

En Colombia hay 1.343.521 empresas en los sectores de industria, comercio y servicios, que ocupan 2.818.430 trabajadores<sup>26</sup>. En donde la pequeña empresa está conformada por 9.099 establecimientos que generan el 6.05% del empleo, con un promedio de 19 trabajadores por empresa, y la mediana con 3.111 empresas, que ocupan el 10.29% de los trabajadores<sup>27</sup>.

Según el Censo del DANE (2005), Colombia es un país MiPyME; el 99,86% de las empresas del país se clasifican como MiPyME, y tan sólo el 0,13% son consideradas como grandes empresas; estas micro, pequeñas y medianas empresas generan el 80,8% del empleo del país y contribuyen con el 37% del PIB total de Colombia<sup>28</sup>, cifras que demuestran que las MiPyME son uno de los más importantes motores de desarrollo económico del país, razón por la cual el

<sup>24</sup> Salarios mínimos legales vigentes. El valor del SMLV para el 2012 en Colombia es de \$ 566.700.

<sup>25</sup> Siempre y cuando tenga capacidad de ejercicio conforme el código civil.

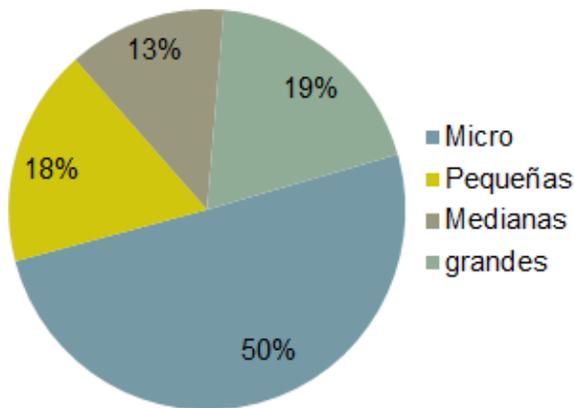
<sup>26</sup> Casa editorial EL TIEMPO S.A.

<sup>27</sup> Casa editorial EL TIEMPO S.A.

<sup>28</sup> Censo DANE (2005).

gobierno nacional, los gremios, los empresarios, entre otros, buscan unir esfuerzos para crear, fortalecer y hacer sostenibles este tipo de empresas. Lo anterior se ve reflejado en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2. Porcentaje de empleo generado por tamaño de empresas**



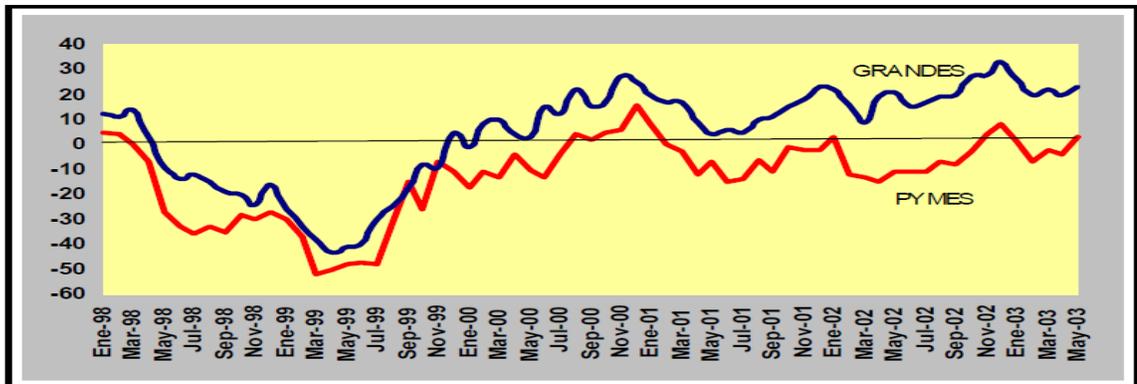
*Fuente: DANE (2005)*

### **1.5.2 Comportamiento de las PyMES de acuerdo a la situación económica del país**

En cuanto a la relación existente entre el ciclo económico y el comportamiento que presenta día a día la pequeña y mediana empresa en el país, entidades como ACOPI y Fedesarrollo, afirman que es un comportamiento que sigue la misma tendencia trazada por el Producto Interno Bruto (PIB). Así mismo, Fedesarrollo también afirma en relación con el comportamiento económico de las PyMES, que es similar al de aquellas épocas de crisis económica, y en términos generales su situación ha empeorado desde noviembre de 1999 en comparación con las grandes empresas, porque la brecha existente entre ellas es cada vez más grande. El escenario descrito inicialmente, se ve reflejado en la siguiente gráfica construida a partir de la Encuesta de Desarrollo Empresarial elaborada por

Fedesarrollo en el año 2003, con relación a la apreciación derivada de las condiciones de las empresas desde el año 1998.

**Gráfico 3. Percepción de la situación económica de las empresas**



FUENTE: Encuesta de Desarrollo Empresarial. Fedesarrollo. 2003

La gran brecha existente entre la productividad de las grandes empresas y las PyMES, requiere de la implementación de una política para promocionar este sector, adicionalmente, es necesario mencionar que, “[...] este tipo de negocios tiene una presencia muy importante en las economías regionales y por tanto, su desarrollo constituye un requisito para articularse más exitosamente al mercado internacional” (Bernal Bohórquez, 1998: 261- 263). Además su fortalecimiento puede ayudar a aumentar la competitividad general de la economía y a fortalecer el tejido empresarial debido al importante papel que las PyMES juegan dentro de las cadenas productivas.

Cuando la economía colombiana se encuentra en la fase ascendente se obtienen grandes utilidades, en la mayoría de los casos como resultado de la toma de grandes riesgos; al comenzar el periodo de recesión los indicadores de vulnerabilidad se deterioran y afectan especialmente a las entidades más frágiles, que en Colombia serían las entidades más pequeñas e ineficientes. Vásquez

(1999), encuentra que al igual que la crisis de los años 80, la crisis financiera del 99 se genera en la fase expansiva del ciclo económico y se agrava cuando la economía entra en recesión.

Los factores que pueden haber contribuido a incrementar la vulnerabilidad del sistema financiero según el informe del Departamento Nacional de Planeación son: la apertura de la cuenta de capitales y la liberalización financiera originadas de manera simultánea con una significativa entrada de capitales, el exceso de liquidez y un crecimiento acelerado de la demanda agregada y del PIB<sup>29</sup>; en consecuencia:

*“La tasa de crecimiento de la cartera presentó niveles históricamente elevados cercanos al 70% en términos nominales en 1993, a la vez que las tasas de interés nominales y reales permanecieron relativamente bajas. La competencia en la colocación de créditos, dadas las condiciones de liquidez y de tasas de interés, llevó a que se relajaran las prácticas prudenciales y los intermediarios tomaran excesivos riesgos, sin que la entidad de supervisión adaptara sus normas a este acelerado crecimiento” (Parra y Salazar, 2000: 20).*

En el período 1991-1995 se observa una inflación de activos, especialmente de los bienes raíces, en 1996 se evidencia una desaceleración importante del crecimiento económico lo cual golpea al sector financiero de manera significativa. La desaceleración resulta ser bastante fuerte, como lo describe Echeverry (1999), coinciden las fases descendientes de por lo menos dos ciclos, el *boom* de demanda de los años 92 a 94 y de la leve y ficticia reactivación económica lograda a comienzos de 1997. Además, Parra (1999), argumenta que comienzan a evidenciarse problemas de cartera y de bienes dados y recibidos en pago, con el consecuente efecto sobre la rentabilidad del sector. Finalmente, la “chispa” que exacerba la vulnerabilidad del sector se prende en junio de 1998 cuando, con el objetivo de defender la banda cambiaria, las tasas de interés se elevan de manera

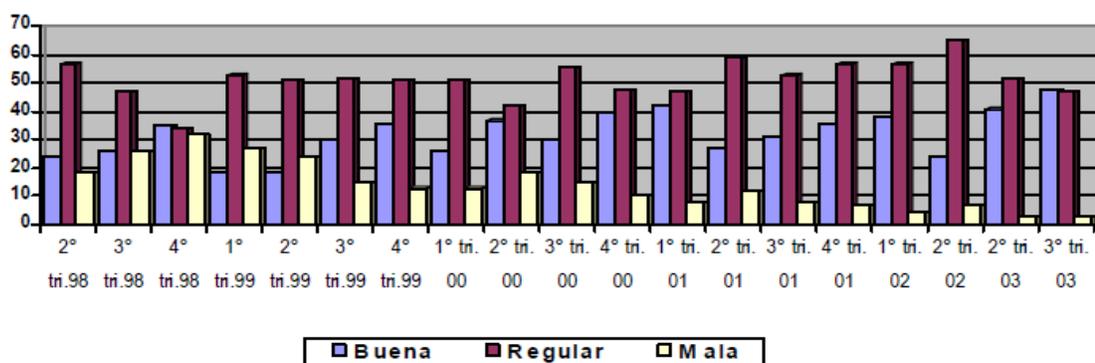
---

<sup>29</sup> La tasa de crecimiento de la economía pasó de 2% en 1991 a 5.39% en 1993, 5.81% en 1994 y 5.83% en 1995. A su vez la demanda en el período 1992-1995 creció cerca de 9.7% en promedio.

excesiva, la tasa activa supera el 50%. Desde ese momento empieza un deterioro acelerado de los indicadores de rentabilidad, calidad de la cartera y solvencia<sup>30</sup>.

Entre tanto, se obtuvo una información similar en la “Encuesta de comportamiento y opinión de la pequeña y mediana industria en Colombia”, realizada por la Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica de Colombia (CINSET) y la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias (ACOPI). En este estudio se hace evidente la evolución del comportamiento de las empresas a lo largo de los últimos años, sin contar el 2004<sup>31</sup>.

**Gráfico 4. Situación general de las empresas**



FUENTE: Encuesta de Desarrollo Empresarial. Fedesarrollo. 2003

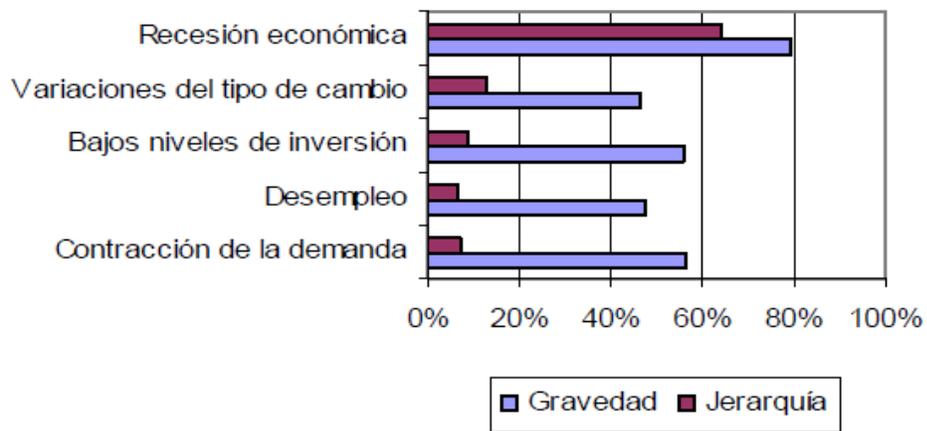
En general, al momento de conclusión los empresarios argumentan que la situación de sus empresas ha sido regular con el paso del tiempo, sin embargo, el 48% de empresarios en el tercer trimestre del 2003 consideran la situación económica para sus empresas como buena, en comparación con un 2,6% que la consideró mala. Este resultado contrasta con los datos obtenidos en el segundo trimestre del año de 1998, cuya situación fue buena para un 24% y mala para el 18% aproximadamente.

<sup>30</sup> Tomado del informe Crisis financiera y la experiencia internacional. Departamento Nacional de Planeación.

<sup>31</sup> ACOPI, CINSET. Encuesta de Comportamiento y Opinión de la Pequeña y mediana Industria en Colombia. Bogotá. Tercer trimestre de 2003.

Como consecuencia de la crisis, la recesión económica se convierte en un obstáculo que impide el buen desarrollo de las PyMES, lo anterior se puede corroborar por medio del estudio sobre la realidad de la PyME, elaborado por FUNDES; en este caso, casi un 80% de los empresarios PyME consideran la recesión económica como la situación de mayor gravedad a enfrentar por sus empresas.

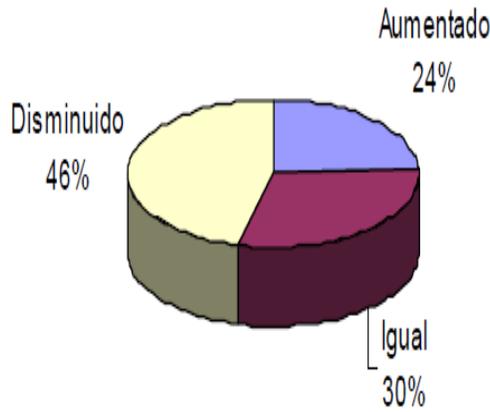
**Gráfico 5. Principales obstáculos de las PyMES**



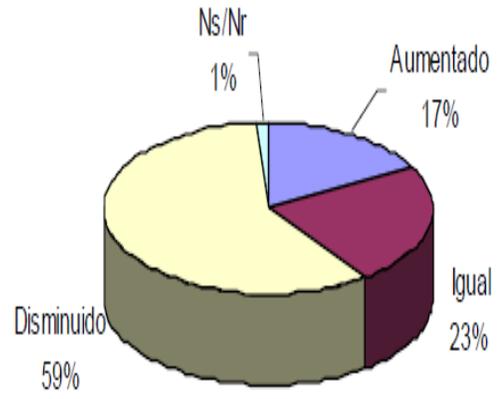
FUENTE: FUNDES. Realidad de la PYME

En este sentido, los empresarios PyME argumentan que la recesión económica ha afectado drásticamente el nivel de ventas y las utilidades en sus empresas, con reducciones de 46% y 59% respectivamente, como lo evidencian los siguientes gráficos.

**Gráfico 6.**  
**Recesión económica y utilidad**



**Gráfico 7.**  
**Recesión económica y nivel de ventas**



FUENTE: FUNDES. Realidad de la PYME

En general, Zoilo (2003), destaca una serie de limitaciones que impiden a las PyMES enfrentar la competencia, entre ellas se encuentran: los cambios originados en el entorno que obligan a las empresas a competir bajo la imposición de nuevas reglas; la cultura influenciada por la mentalidad de corto plazo, el individualismo y la desconfianza; la baja calificación de los trabajadores, falta de preparación gerencial de los propietarios y la relación insatisfactoria que existe en muchas empresas con sus clientes; los elevados costos del dinero para éste sector de la economía, ya que el crédito para las PyMES se considera como de consumo y por esta razón la tasa de interés es la más alta del mercado, la baja capacidad de negociación individual frente a las diferentes entidades del sistema financiero, y el ser consideradas como empresas de alto riesgo por los bancos y finalmente, los bajos niveles tecnológicos ocasionados por la poca inversión en éste tipo de bienes, el uso de maquinaria antigua, poco mantenimiento e insuficiente innovación en equipos y herramientas, y la baja productividad<sup>32</sup>.

<sup>32</sup>**Productividad:** para una unidad económica determinada, indicativo del uso y aprovechamiento, es decir, del rendimiento que se obtiene de cada factor de producción. Se mide mediante el cociente entre la cantidad total de producción de un bien o servicio y la cantidad de un determinado factor utilizado en su producción. El grado de productividad se traduce en competitividad dentro del mercado; así, si la productividad conseguida es muy alta, se ocupará una posición mejor que la de los competidores (Alonso, 1999).

## **CAPÍTULO 2**

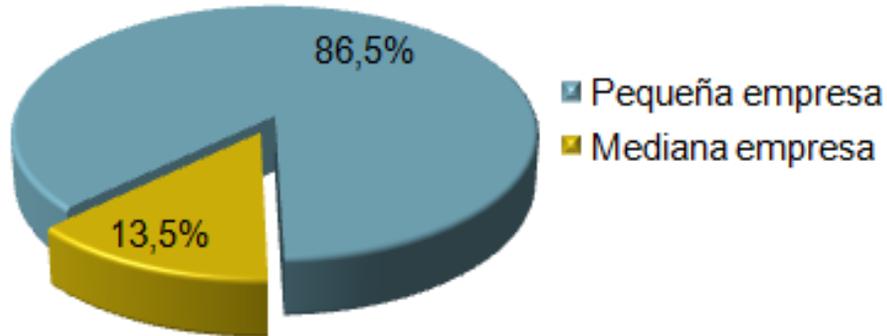
### **CARACTERIZACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DEL SECTOR PYME EN EL MUNICIPIO DE POPAYÁN (PERIODO 2010 – 2011)**

A continuación se realiza una caracterización de las pequeñas y medianas empresas en el Municipio de Popayán con la información procedente de las 141 PyMES que componen la muestra. Se describe la distribución de las empresas según el sector al que pertenece, tamaño (es decir si es pequeña o mediana empresa), organización jurídica, las características del empresario PyME (edad y nivel educativo), productos y/o servicios que ofrecen a sus clientes, empleos generados y capacitaciones realizadas a sus trabajadores, limitaciones de la PyME, estructura organizacional y técnica, innovaciones, tecnología en cuanto a información y comunicación. Posteriormente se evalúa el comportamiento de sus activos y ventas entre los años 2010-2011 y la distribución de éstas empresas según su antigüedad.

#### **2.1 PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PYME**

El capítulo anterior deja entrever la gran participación de pequeñas empresas en la economía nacional, este comportamiento se relaciona con el perfil empresarial del Municipio de Popayán reflejado en el siguiente gráfico con una alta participación de pequeñas empresas en el mercado; sin embargo, aunque este grupo es muy representativo, una vez consiguen entrar al mercado es muy difícil que continúen en él, se fortalezcan y crezcan; y por consiguiente tienden a desaparecer con mucha facilidad. Por su parte, en menor proporción, las medianas empresas una vez establecidas en el mercado son menos vulnerables y logran permanecer por mucho más tiempo.

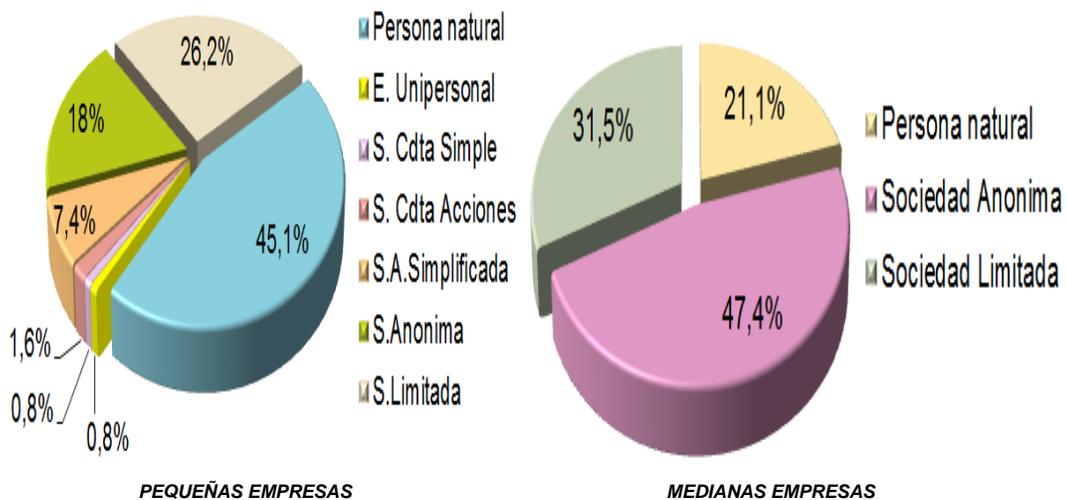
## Participación del sector pyme en el Municipio de Popayán



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Lo anterior se ratifica a partir de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a una muestra significativa de 141 pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán, donde se obtiene que el 86,5% de las empresas son pequeñas y el 13,5% de ellas medianas.

## 2.2 ORGANIZACIÓN JURÍDICA

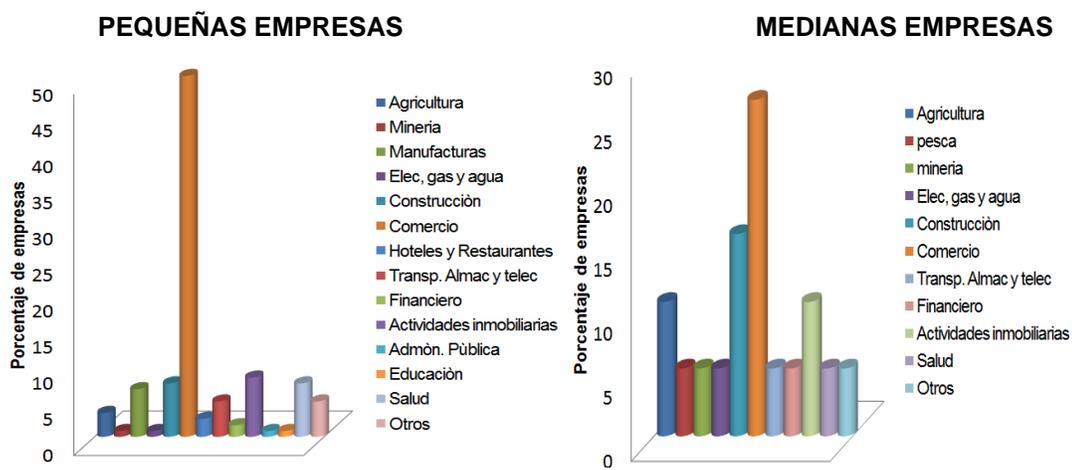


FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

En cuanto a la organización jurídica, en el Municipio de Popayán para las pequeñas empresas la forma de persona natural posee un mayor porcentaje con 45,1%, seguido de las formas de responsabilidad limitada (sociedad limitada y sociedad anónima) con un 44%. Por su parte, para las medianas empresas por orden de importancia están las formas de responsabilidad limitada (sociedad anónima y sociedad limitada) con un porcentaje de 79% y en tercera instancia esta la persona natural con un 21,1%.

Es pertinente aclarar, la existencia de un elevado número de empresas que no cuentan con una organización jurídica, por lo tanto operan bajo condiciones informales, es decir, bajo actividades productivas de bienes y servicios lícitos que no han sido registradas ante las autoridades y abarcan aspectos como los de no poseer registro mercantil, contabilidad, aportes a seguridad social y pago de impuestos; estos aspectos dan lugar a la existencia de empleos de baja calidad. En contraste, la creación de empresas en condiciones formales, es decir, bajo una organización jurídica establecida, permite a los empresarios acceder a créditos financieros dirigidos a este sector, además, de hacer parte de los programas orientados a corregir las falencias que presentan a nivel interno y externo.

## 2.3 PARTICIPACIÓN SECTORIAL



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Al considerar la distribución de las pequeñas empresas encuestadas según los sectores económicos, se evidencia un gran grupo conformado por el sector comercio con una participación del 50%. Así mismo, en las medianas empresas se destaca el sector comercio aunque con una menor participación (26,3%); luego el sector de la construcción con un 15,8%; las actividades inmobiliarias y agricultura con un 10,5% y finalmente los sectores salud, financiero, transporte, pesca, minería, electricidad y otros con una misma participación (5,3%). Se puede apreciar que los porcentajes mencionados varían de acuerdo con el tamaño, cuya composición sectorial es encabezada por la actividad comercial tanto en pequeñas como en medianas empresas.

La gran participación del sector comercio en el Municipio de Popayán se debe a que este requiere de bajos niveles de inversión para su constitución, sin embargo, estas actividades comerciales generan poco valor agregado porque se limitan a la compra y venta de bienes, en particular la mayoría de estos establecimientos se dedican al comercio al por mayor y detal de granos y abarrotes, compra y venta de artículos de ferretería y cacharrerías. Este tejido empresarial se ubica de forma estratégica en el centro de la ciudad, porque es en este lugar donde confluyen gran cantidad de personas. Respecto a la poca participación de otros sectores económicos a diferencia del sector comercio, requiere de mayores niveles de inversión en cuanto a tecnología y mano de obra calificada para su constitución y buen funcionamiento.

En la siguiente tabla, se muestra la participación de las pequeñas y medianas empresas en cada uno de los sectores económicos del Municipio de Popayán, destacándose el sector comercio:

**Tabla 4. Distribución de la PyME por tamaño y sector**

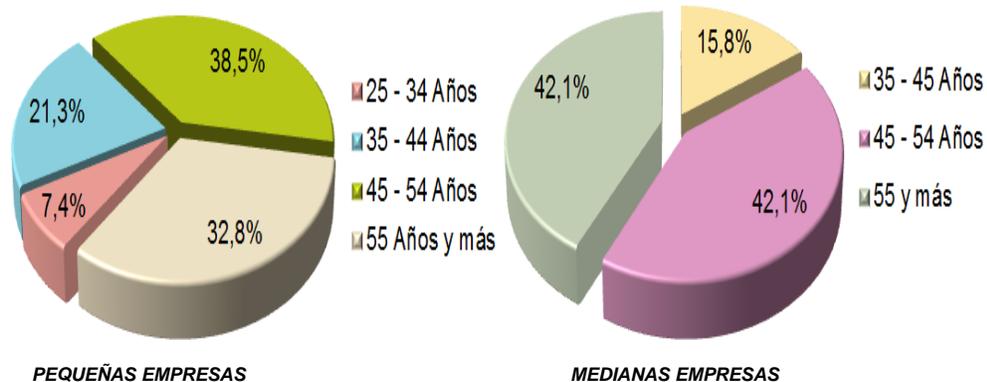
PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA	
SECTOR	No. DE EMPRESAS	%	No. DE EMPRESAS	%
Agricultura, Ganadería	4	3,3	2	10,5
Pesca	0	0,0	1	5,3
Explotación de Minas	1	0,8	1	5,3
Industrias Manufactureras	7	6,6	9	0,0
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	1	0,8	1	5,3
Construcción	9	7,4	3	15,8
Comercio	62	50	5	26,3
Hoteles y Restaurantes	3	3,3	0	0,0
Transporte, Almacenamiento y telecomunicaciones	6	4,9	1	5,3
Intermediación Financiera	2	1,6	1	5,3
Actividades Inmobiliarias, Empresariales	10	8,2	2	10,5
Administración, Pública y Defensa	1	0,8	0	0,0
Educación	1	0,8	0	0,0
Servicios Sociales y de Salud	9	7,4	1	5,3
Otras Actividades	6	4,9	1	5,3
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

*FUENTE: Elaboración propia. A partir de información suministrada por la Cámara de Comercio del Cauca.*

## **2.4 CARACTERÍSTICAS DEL PROPIETARIO PYME**

De acuerdo con la información recolectada a partir de la monografía, realizada en este segmento se describe el perfil del empresario PyME en el Municipio de Popayán a partir de variables como la edad y el nivel educativo. El propietario de este tipo de empresas cobra importancia al desempeñarse en diferentes roles al ejercer cargos como dueño, gestor y administrador del establecimiento, además, como la única persona responsable de la toma de decisiones que inciden sobre el correcto funcionar del mismo.

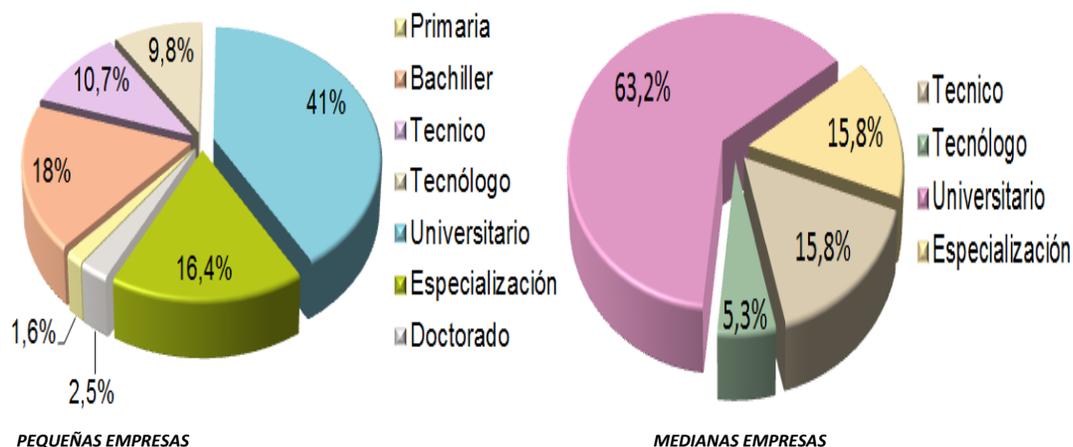
### 2.4.1 Edad del empresario PyME



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

El perfil generacional de los empresarios y/o administradores encuestados presentados en los anteriores gráficos se clasifica como gestores de edad madura al encontrarse en el rango de edad de 45 años en adelante. Al catalogar al propietario de la PyME como población adulta, se revela la trayectoria y el conocimiento de los empresarios PyME, su amplia experiencia empresarial y por ende un mayor interés por este sector, factor que puede incidir en el desarrollo y crecimiento de este estrato empresarial.

### 2.4.2 Nivel educativo



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

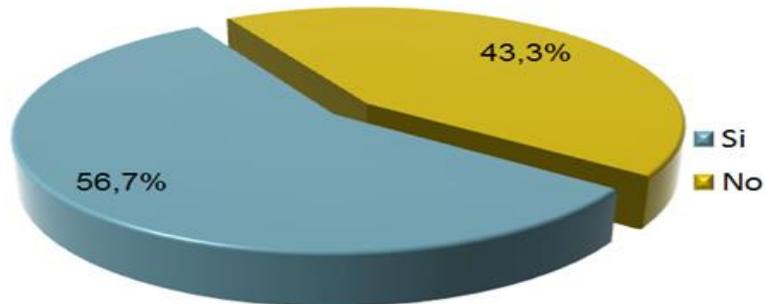
En relación con el nivel de formación académica del propietario Pyme, el gráfico destaca, contrario a lo que se cree, un elevado porcentaje en cuanto a la realización de estudios superiores en pequeñas y medianas empresas, con un 63.2% y 41% respectivamente. Como también, algunos cuentan con una especialización en algún campo de su profesión, estos porcentajes son casi similares en pequeñas y medianas empresas (16,4%) y (15.8%); y una mínima proporción de aquellos que han alcanzado un doctorado (2,5%).

Vale la pena resaltar que la existencia de un gran número de empresarios con estudios superiores, puede ser resultado del creciente desempleo, visto de la siguiente manera: los individuos al culminar sus estudios, salen al mercado laboral en busca de un empleo acorde a sus habilidades, al no lograr ocuparse estos se ven en la necesidad de crear su propio negocio, y en efecto estimulan la formación de pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte, es importante destacar la importancia de poseer un nivel de estudios superiores en cualquiera de las categorías para lograr un desempeño mejor de los cargos gerenciales y directivos de la empresa, e ir adquiriendo mayor responsabilidad en la operación y desarrollo de sus actividades. Además, un nivel de formación académica superior contribuye a mejorar la gestión integral de la misma, la distribución de la estructura organizativa según sus necesidades e identificar las principales debilidades y fortalezas.

## 2.5 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

### 2.5.1 Identificación de los principales competidores de la empresa



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Una estrategia de mercado considerada de gran importancia para cualquier organización empresarial es la identificación de sus principales competidores, al identificarlos plenamente se detectan debilidades y fortalezas presentes en la empresa, y a la vez se facilita la elaboración de planes y actividades que contribuyan a un mejor posicionamiento de esta en el mercado. Pero como se puede ver en el gráfico anterior, si bien la mayoría de las empresas encuestadas (56.7%) tienen identificados a sus principales competidores, los empresarios PyME confirman la ausencia de estrategias de investigación para enfrentar la competencia, por consiguiente, no saben cómo satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores de una forma más eficiente y satisfactoria, ni cómo hacerle frente a las tácticas empleadas por los competidores.

Según Porter (1999), las empresas se enfrentan a diversos competidores: los existentes, que venden productos y servicios similares a los de la empresa; los potenciales como amenaza de nuevos ingresos; posibles productos o servicios sustitutos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores aunque se produzcan con una tecnología diferente; y la fuerza negociadora de clientes o compradores al mantener un determinado poder de negociación frente a

los fabricantes y además tienen la facultad de influir en las decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.”<sup>33</sup>.

### **2.5.2 Base de datos**

Según el Registro Nacional de Micro y Pequeña empresa (REMYPE), una base de datos es una especie de gran caja con información específica y organizada, de tal forma con el fin facilitar su uso de manera oportuna; además permite agrupar información para quien la crea y usa.

Sus ventajas son:

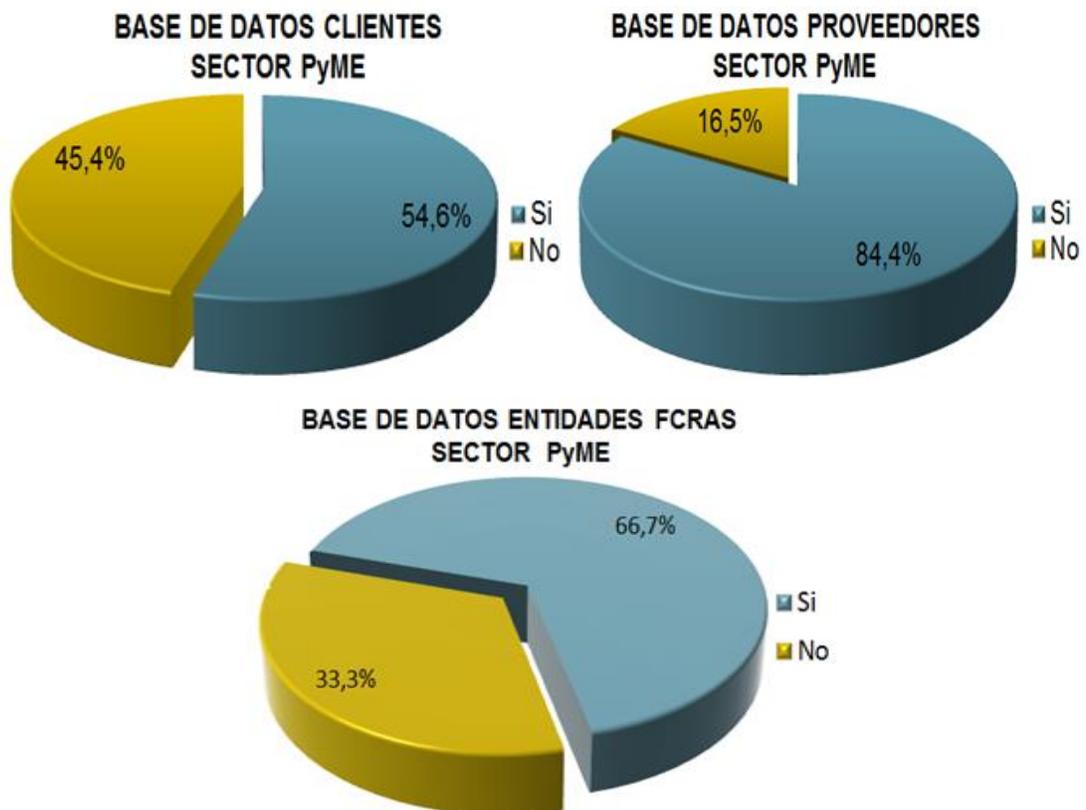
- Resume la información más importante, de esta forma contribuye a la toma de decisiones.
- Es eficaz, permite disponer de información detallada en el momento preciso y gracias a su organización y clasificación permite encontrar con rapidez la información requerida.
- Puede ser compartida.

Así, una base de datos es importante para una pequeña o mediana empresa porque ayuda a los empresarios PyME a mejorar sus negocios; Además, permite identificar los agentes con quienes se relaciona, entre ellos, clientes, proveedores y entidades financieras; y así mismo, establecer estrategias comunicación constante con ellos para captar o transmitir información sobre ofertas, cambios de productos, gustos y preferencias, con el objeto de ofrecer y publicitar mejor los productos y servicios.

---

<sup>33</sup>Porter (1995).

A continuación, se puede ver que la mayoría de las empresas encuestadas poseen una base de datos actualizada de los diferentes agentes, dado que reconocen la importancia de mantener este tipo de información para contribuir a una mejor toma de decisiones.



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Las PyMES que tienen bases de datos actualizada de sus clientes ascienden a 54,6% y en menor proporción hay un porcentaje de empresas que no cuentan con esta base de datos actualizada, en consecuencia no gozan de sus ventajas para un mejor funcionamiento de la empresa. En este orden de ideas, una base actualizada de clientes debe ser indispensable para poder identificar y contactar con facilidad, conocer mejor y saber quiénes son los clientes más fieles, como un factor clave para mantener y mejorar las ventas de la empresa. De igual forma,

una base de datos de proveedores permite clasificarlos y conocerlos más, esto contribuye a determinar mejores precios, ofertas y productos.

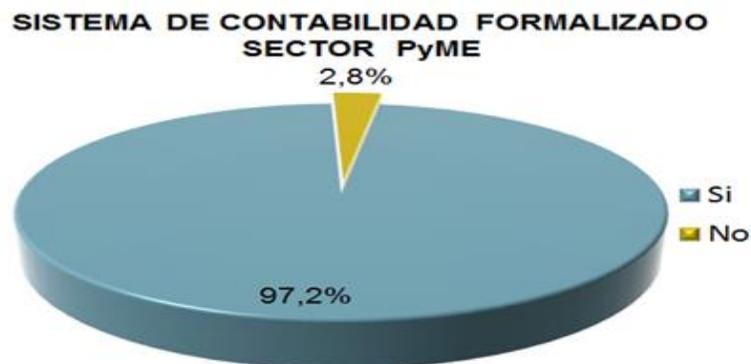
De los resultados obtenidos, es claro que la mayoría de las PyMES cuentan con una base de datos actualizada de proveedores, sin embargo no existe una clara conciencia por parte de los empresarios de su importancia en la toma de decisiones frente a costos, calidad de materias primas, insumos o servicios, sino como un medio para contactarlos, finalmente, la base de datos de entidades financieras permite registrar todas las transacciones realizadas, llevar un control de cuentas y un mejor manejo del dinero , y por tanto, contribuir a la estabilidad de la empresa.

### **2.5.3 Sistema de contabilidad formalizado**

Cuando se habla de sistema de contabilidad formalizado, se hace referencia a llevar la contabilidad en debida forma bajo los PCGA<sup>34</sup>. El sistema de contabilidad en las PyMES: *“Cumple la función de facilitar la planeación estratégica de éstas, materializando a través de presupuestos las estrategias y tácticas que guían hacia el cumplimiento del objetivo básico financiero y además, coadyuva al control interno por medio de la definición de políticas contables que fundamentan el accionar del sistema como tal”* (Correa, 2009: 28). Lo anterior evidencia la importancia del componente contable y financiero tanto en las pequeñas como en las medianas empresas, en el momento de tomar decisiones relacionadas con la inversión, financiación y distribución de utilidades.

---

<sup>34</sup> PCGA. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Son principios y normas generalmente aceptados en las asociaciones contables mundiales, como los establecidos por la AIC (Asociación Interamericana de Contabilidad) y de uso obligatorio en los países miembros.

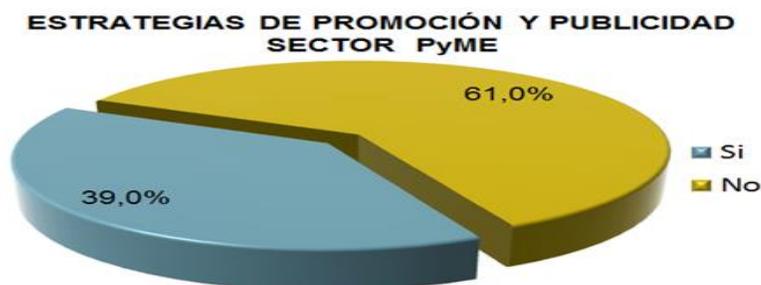


*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.*

En concordancia con lo anterior, al indagar a las empresas sobre el manejo de un sistema de contabilidad formalizado como una herramienta fundamental para registrar las actividades empresariales y advertir sobre el buen funcionamiento de la misma; se obtiene el 97.2% para quienes han implementado este sistema en sus empresas, mientras el 2.8% para quienes no lo usan porque representa para ellos información de hechos pasados.

Entre tanto, la mayoría de los empresarios PyME utilizan esta herramienta únicamente como medio informativo, o simplemente llevan contabilidad para cumplir con los requisitos establecidos y pagar los impuestos correspondientes para el Estado. Por otra parte, las empresas que no llevan ningún tipo de información contable se les dificulta el cálculo real de sus egresos y utilidades mensuales.

#### **2.5.4 Promoción y publicidad**



*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.*

El 61% de las PyMES entrevistadas no utilizan herramientas ni estrategias para investigar las necesidades del cliente, es decir, no existe una política proactiva con la cual se conozcan los requerimientos de este sector para satisfacer las necesidades del consumidor y mejorar la calidad del producto o servicio; por el contrario se mantiene una relación basada en la costumbre al considerar a las campañas publicitarias como fuente de grandes gastos. Esta falta de conciencia por parte de los empresarios en la necesidad de entablar relaciones comerciales mucho más eficientes con el cliente, trae como consecuencia una creciente rigidez de la empresa al ofrecer siempre el mismo producto o servicio, de esta forma no logra satisfacer completamente al cliente, ni adaptarse a las necesidades del mismo; y por tanto su cuota de mercado estará dirigida a los individuos que acepten su producto o servicio con las características impuestas por la empresa, además, de perder la oportunidad poder ampliar sus márgenes de comercialización y competitividad. Pérez (1999), en su estudio de la gerencia en las MiPyME<sup>35</sup> comenta sobre el poco conocimiento que existe de los consumidores en las empresas, además de la falta de estrategias para investigar y analizar sus necesidades y expectativas, como también de un registro estadístico con el objeto de comparar o hacer seguimiento de los beneficios derivados de las estrategias publicitarias.

Al respecto de la labor de mercadeo de la PyMES, la revista Dinero en su edición 187 de agosto del 2003, aborda el tema por medio de las apreciaciones de expertos en sistematización y consultoría. Según Samy Ferrer consultor de FUNDES en Chile, *“la PyME colombiana es demasiado empírica y su gestión comercial casi nula”*. Esta afirmación es apoyada por Luz Marina Ferro, consultora de PyMES de la Universidad de los Andes, quien ha identificado la falta de mercadeo de las PyMES como uno de los principales problemas, debido entre otros aspectos, a que la concentración de estas empresas ha permanecido

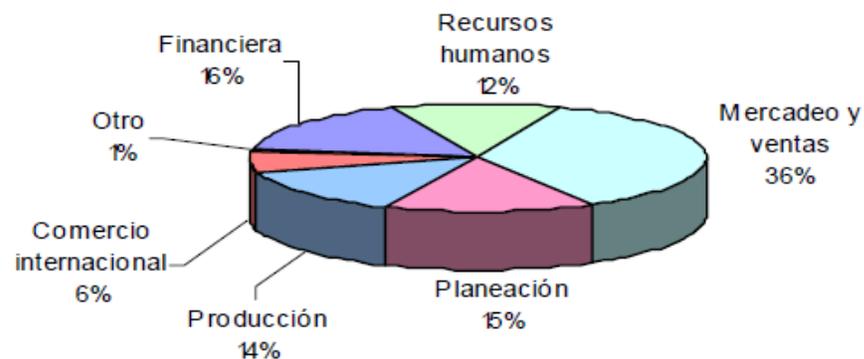
---

<sup>35</sup> Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

orientada únicamente hacia el producto, en lugar de otros aspectos de la estrategia de mercadeo.

En un estudio realizado por FUNDES acerca de la realidad de la PyME colombiana, referente a la gestión de las diferentes áreas de la empresa, se resalta la necesidad de fortalecer en mayor medida el área de mercadeo y ventas.

**Gráfico 8. Áreas en las que se requiere fortalecer el recurso humano**

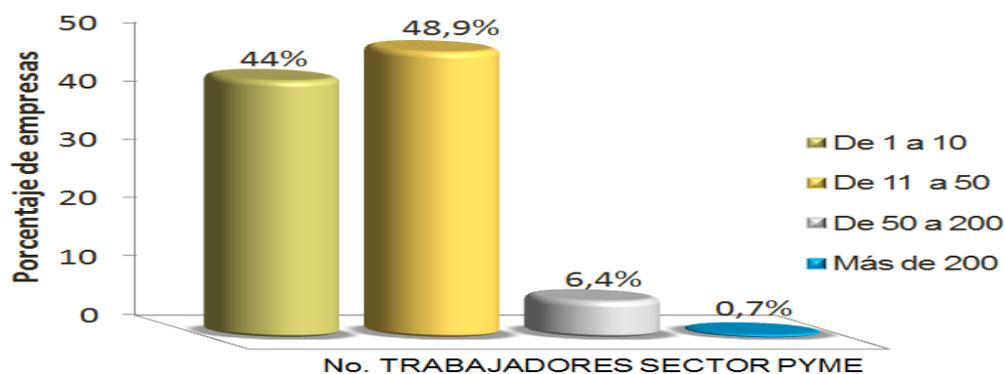


FUENTE: FUNDES. Realidad de la PyME colombiana

## 2.6 EMPLEO Y CAPACITACIÓN

Dentro de toda organización, sea ésta pequeña o mediana, existe un bien intangible (recurso humano) que le da vida al funcionamiento de los procesos internos desarrollados en ella y considerado elemento fundamental dentro del desarrollo y evolución de la empresa; por ello, es necesario reconocer la importancia de contar con personal preparado para alcanzar mayores niveles de rendimiento y productividad en sus puestos de trabajo. Es así como dentro del medio empresarial, la capacitación permitirá desarrollar las habilidades de los trabajadores y adaptarse a las necesidades requeridas por el entorno laboral y organizacional.

## 2.6.1 Número de trabajadores sector PyME



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

En cuanto al empleo generado por las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán, el 44% de ellas tienen entre 1 y 10 trabajadores, el 48,9% entre 11-50, el 6,4% entre 50 y 200 y el 0,7% restante tienen más de 200 trabajadores. De esta manera, los resultados obtenidos en cuanto al número de trabajadores no pueden considerarse como un factor confiable o decisivo para determinar si pertenece al grupo de las pequeñas o medianas empresas, porque en este caso, no se daría el debido cumplimiento a lo establecido por la Ley 590 del 2000, que clasifica al sector PyME entre 11 y 50 empleados para la pequeña empresa y 51 y 200 empleados para la mediana. Por tanto, aquellos porcentajes encontrados fuera de la categorización (44% y 0,7%), entrarían a formar parte de las micro y grandes empresas respectivamente. Sin embargo, la ley 590 del 2000, en el parágrafo 1 establece como factor determinante para catalogar aquellas PyMES con alteraciones en el número de trabajadores, a los **ACTIVOS TOTALES**; en este caso, la planta de personal no es un factor decisivo en la clasificación PyME<sup>36</sup>.

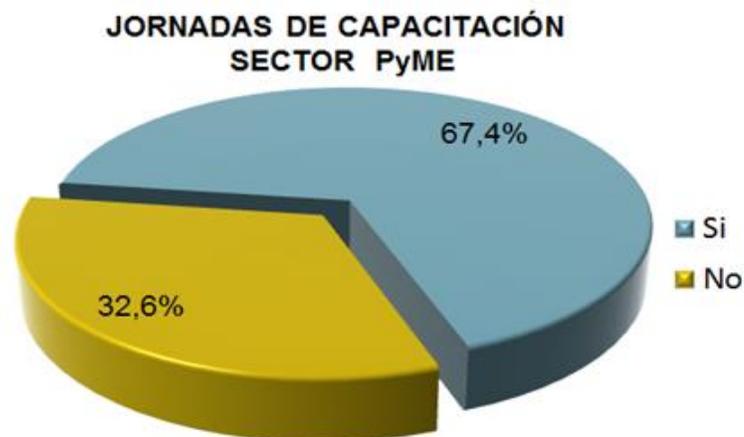
<sup>36</sup> Lo anterior se demostrará más adelante en la clasificación de Activos Totales.

## 2.6.2 Cursos de capacitación

Siliceo (2001), define la capacitación como una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes. Es la función educativa de una empresa u organización, donde se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores. Según el autor, la capacitación debe ser concebida como un modelo de educación continuo, por medio del cual se impulsará una cultura de identidad empresarial con el objeto de ampliar los niveles de productividad y la calidad en las ocupaciones laborales. Por su parte para Aquino (1997), la capacitación en la empresa, es toda acción organizada y evaluada con el propósito de modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, e igualmente producir un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. De esta manera, se estimula y fortalece la formación intelectual de los trabajadores, para mejorar su desempeño laboral y crear un sentido de pertenencia a la empresa. Así, la capacitación se convierte en la herramienta fundamental de toda unidad empresarial, al permitir lograr cambios importantes en los procesos productivos, por medio de las nuevas aptitudes, actitudes y herramientas de trabajo que se proveen durante el procesos de capacitación, y en efecto, la PyME podrá ser más competitiva y enfrentar con menor dificultad los diferentes obstáculos derivados del nuevo entorno económico. Entre tanto, *“La teoría económica ha reconocido ampliamente que uno de los factores más relevantes para alcanzar mayor productividad y bienestar es el capital humano<sup>37</sup>”* (Padilla & Juárez, 2006: 10), y la capacitación una herramienta esencial para formarlo, al transmitir nuevos conocimientos, complementarlos o actualizarlos.

---

<sup>37</sup> Se refiere a la riqueza individual de la persona, conocimientos, capacidades, actitudes, valores, motivaciones e intereses que contribuyen a desempeñar adecuadamente sus labores en la empresa.



*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán*

Los resultados ilustrados muestran como 67.4% de las empresas encuestadas realizan jornadas de capacitación para sus empleados, esto refleja una gran apreciación sobre los procesos capacitación en la empresa, considerados como una inversión retribuida en beneficios constantes, además de contribuir a una mejor preparación y especialización en los procesos productivos, traducidos en una mejor calidad de sus productos. En contraste el 32,6% de los empresarios no capacitan al personal laboral y por ende demuestran su poca importancia respecto a la capacitación, pues no la consideran como un medio para obtener mayores beneficios o un mejor posicionamiento en el mercado, Esta actitud por parte del empresario afecta al empleado, porque según Siliceo (2001), limita su creatividad, capacidad de desarrollo y autorrealización.

Bajo otro punto de vista, “[...] la capacitación en la empresa es el resultado de decisiones costo-beneficio tomadas por el trabajador y el empleador. Los retornos esperados de la capacitación dependen de los costos, el horizonte de inversión, los incrementos esperados en la productividad y el incremento en salarios” (Padilla & Juárez, 2006: 11). Así los empresarios deciden capacitar al personal si el nivel de productividad esperado es mayor a la inversión (costo) requerida en las jornadas de capacitación, los empleados por su parte, esperan incrementos en sus salarios, conocimientos y habilidades para el desarrollo de su función y

posibilidades de ascenso. Otro factor en contra de la capacitación es “[...] el temor a que los trabajadores calificados pueden ser contratados por otras empresas” (Padilla & Juárez, 2006: 11). Sin embargo, Padilla & Juárez (2006), al tener en cuenta los estudios de (Bartel, 1989; Greig, 1989; Tan y Batra, 1995; Tan y López-Acevedo, 2003; Tan, 2001), hacen referencia a la capacitación como una herramienta necesaria para producir efectos positivos y significativos en la productividad total de factores. De igual forma el Banco Mundial (1997), afirma que tales empresas en donde se capacita el personal son en promedio 28% más productivas y obtienen mayores beneficios en comparación con las demás. Finalmente, Torres (2000), califica las jornadas de capacitación como una inversión en lugar de un gasto. Así, la capacitación es una herramienta de implementar en toda organización empresarial, dada su contribución en la productividad al proveer los conocimientos y habilidades que los empleados necesitan.

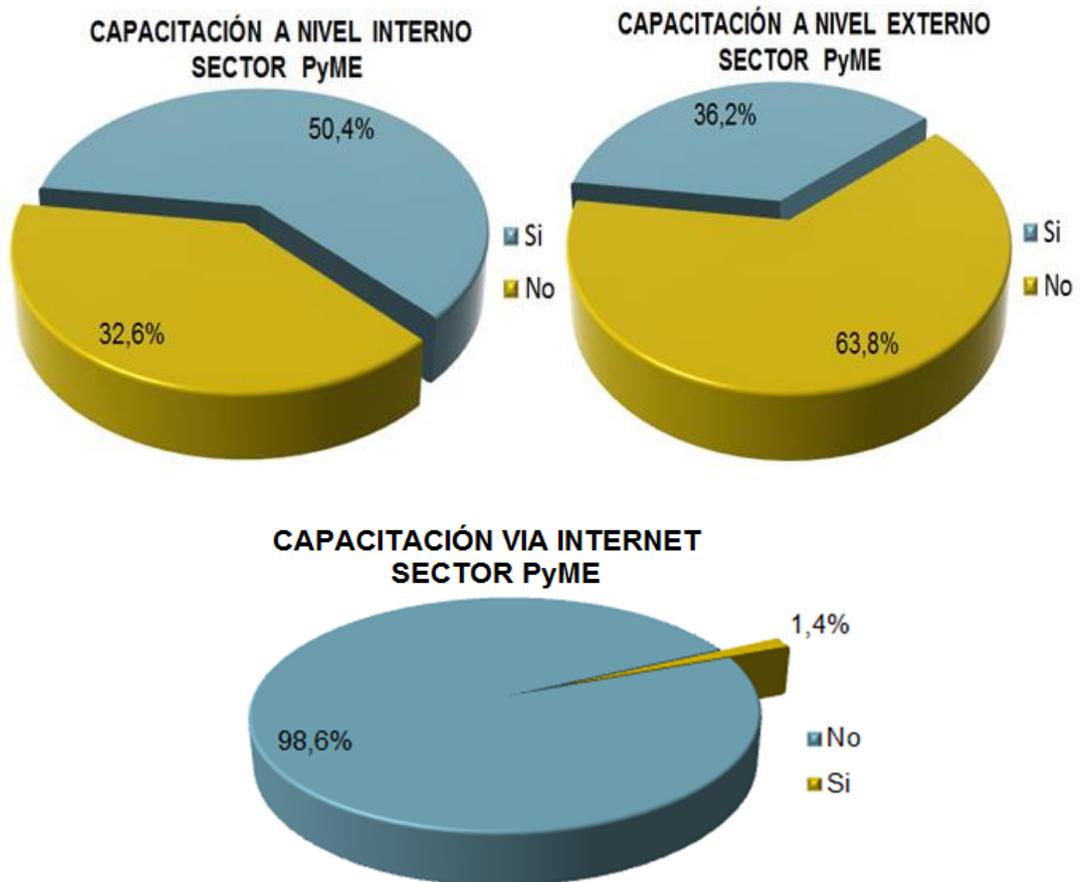
### 2.6.3 Tipo de capacitación

Dadas las diferentes modalidades de capacitación, interna, externa y vía internet, vale la pena resaltar que primera, “[...] surgió a finales de los 80, como consecuencia de la reciente globalización<sup>38</sup>, generando teorías como: el concepto de calidad total, la reingeniería, organizaciones de aprendizaje, a la luz de los convenios ISO 9000 y otras tendencias” (Álvarez, 2000: 11). Este tipo de capacitación se lleva a cabo en el trabajo de manera informal por compañeros o supervisores, o de manera formal con teoría e instrucción dentro de la empresa, de esta forma se transfiere conocimiento importante relacionado con las actividades, procedimientos, organización y necesidades de la misma, con el fin de lograr una mejor coordinar y obtener un mayor nivel de eficiencia y eficacia al

---

<sup>38</sup> **Globalización Económica:** proceso de integración económica entre países en donde los procesos productivos, de comercialización y de consumo, se van asimilando, de tal forma que se habla de una totalidad, de un conjunto (Zorrilla y Méndez (1999)).

interior de ella. Según los resultados ilustrados la mayoría de la empresas realizan jornadas de capacitación a nivel interno con un 50.4%, y con la participación de empresas externas en un 36.2%, mientras la capacitación vía internet es casi nula (1.4%).

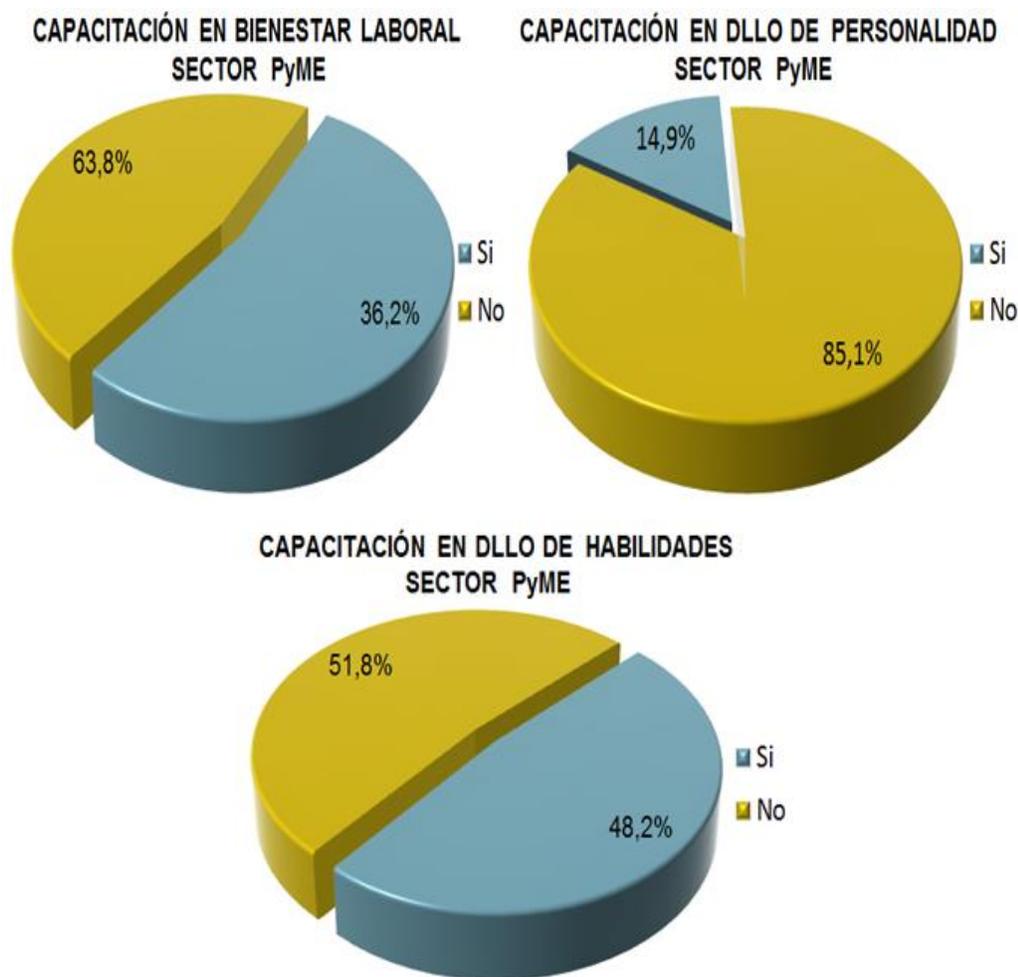


FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Los empresarios encuestados conforme a la capacitación interna manifiestan un mayor interés por la capacitación dentro de la empresa donde los empleados aprenden a recibir y respetar las instrucciones impartidas en el trabajo, además la consideran más económica en comparación con la modalidad de capacitación externa que debe contratar personal externo para ello. Como dice Dessler (2001), la capacitación es una herramienta de propiciar en las empresas, para instruir a las personas mientras desempeñan su trabajo.

La capacitación externa por su parte, “[...] se realiza por medio de consultorías especializadas en capacitación, proveedores de equipo o insumos especializados, cámaras empresariales, universidades o colegios técnicos, que permiten desarrollar conocimientos y habilidades en los trabajadores” (Padilla & Juárez, 2006:12), esto a su vez, complementa la capacitación interna al transferir conocimientos necesarios que la empresa no posee.

#### 2.6.4 Implementación de jornadas de capacitación



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

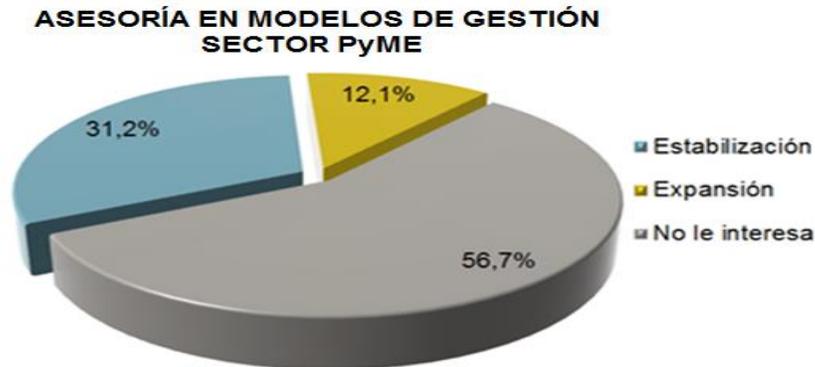
Vale la pena resaltar que las pequeñas y medianas empresas promueven jornadas de capacitación principalmente en cuanto a desarrollo de nuevas habilidades, bienestar laboral y por último desarrollo de la personalidad, ya que los empresarios buscan principalmente explorar las habilidades de los empleados con el fin de fortalecer su desempeño laboral en la empresa dada la escasez de recursos y además mantener un buen grado de bienestar entre ellos. Los resultados anteriores se pueden ver desde un punto de vista estratégico, porque “[...] *generar un ambiente laboral armonioso en las organizaciones promueve la productividad y aumenta la efectividad de los resultados obtenidos*” (Correa, 2009: 26).

## **2.7 LIMITACIONES (APOYO QUE REQUIERE LA EMPRESA PARA SU ESTABILIZACIÓN Y/O EXPANSIÓN)**

Hoy en día el sector empresarial se apoya en procesos productivos con el fin de alcanzar mejores niveles competitivos, además consideran de vital importancia hacer parte de las iniciativas ofrecidas por las instituciones del gobierno orientadas a promover el desarrollo del sector PyME. En contrapartida, “[...] *considerando la brecha entre la competitividad deseada y la situación actual de estas empresas, para lograr una inserción y ubicación en el mercado local, nacional y mundial, se deben mejorar las capacidades de gestión y productividad de estas unidades económicas*” (Gutiérrez 2009:6). En este sentido, la actividad empresarial debe desarrollar nuevos modelos de competencias, tecnologías y conceptos de organización. De aquí, la importancia de considerar las diferentes limitaciones presentadas en torno al sector PyME, como son: dificultades en procesos de gestión, adquisición de tecnología, acceso a crédito y capacitaciones; los anteriores aspectos requieren soluciones diversas, y cualquier esfuerzo encaminado a su mejoramiento será determinante en el proceso de estabilización o expansión de la PyME.

### 2.7.1 Asesoría en aplicación de modelos de gestión

Los cambios en el entorno de los negocios generaron nuevos retos para el sector empresarial, por una parte las exigencias de mayores capacidades gerenciales dada la creciente competencia, por otra, la necesidad de nuevos conocimientos sobre la dinámica de las prácticas empresariales, con el fin generar estrategias orientadas a mejorar su competitividad. La aplicación de modelos de gestión se considera un medio fundamental para el buen funcionamiento de toda organización empresarial, vista como: *“El proceso mediante el cual se desarrollan los objetivos de la organización, con el fin de hallar resultados lo más eficientemente posibles”*(Correa, 2011:8), de esta forma se relaciona con los procesos de planificación, organización y ejecución de las actividades de la empresa y como una necesidad para la supervivencia de la misma a corto y largo plazo.



*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.*

Sin embargo, existe una gran indiferencia por parte de las pequeñas y medianas empresas a recibir o hacer parte de asesorías en aplicación de modelos de gestión, esto demuestra la poca importancia de este tema para el 56,7% del sector PyME. Esto es entendible desde el punto de vista de los empresarios, en la mayoría de los casos, *“[...] limitan sus habilidades de gestión a lo aprendido a través del quehacer en su empresa”* (Rodríguez, 2003:18); dicho en otras

palabras, la falta de planificación del trabajo, la insuficiente administración de recursos y problemas en el manejo, y la distribución del dinero, son los factores limitantes para conseguir mejores condiciones en cuanto a producción y organización. Pese a lo anterior, un menor porcentaje del sector PyME reconoce la importancia de la asesoría en aplicación de modelos de gestión para promover la estabilización o expansión de la empresa.

### **2.7.2 Asesoría en tecnología**

Según el índice de crecimiento de competitividad<sup>39</sup>, Colombia pasó de ocupar la posición 64 en el año 2001 a la 56 en el 2002 entre 80 países. Dicho índice abarca tres clases de variables, una de las cuales es la tecnología<sup>40</sup>, aspecto en el que descendió en el periodo mencionado dos posiciones, al pasar del lugar 56 al 58 entre el 2001 y el 2002, respectivamente. Dentro de los resultados optimistas en el tema tecnológico se le reconocen los incentivos a la investigación y desarrollo (posición 49 / 80). Aun así, el gasto total en I&D / PIB, así como la absorción de tecnología por parte de las firmas son deficientes (posición 68 / 80). En el mismo informe, Colombia se destaca por el gasto en tecnologías de información y comunicaciones, pero, presenta un desbalance entre el acceso (disponibilidad de tecnología) y la capacidad de utilizarla.

Entre tanto, Castillo & Chávez (2001), consideran a las constantes transformaciones económicas y tecnológicas del mundo, como las promotoras de nuevos y mayores desafíos para el sector empresarial, en particular para los empresarios PyME, generando a su vez grandes limitaciones para el desarrollo y crecimiento de este sector. En este sentido,

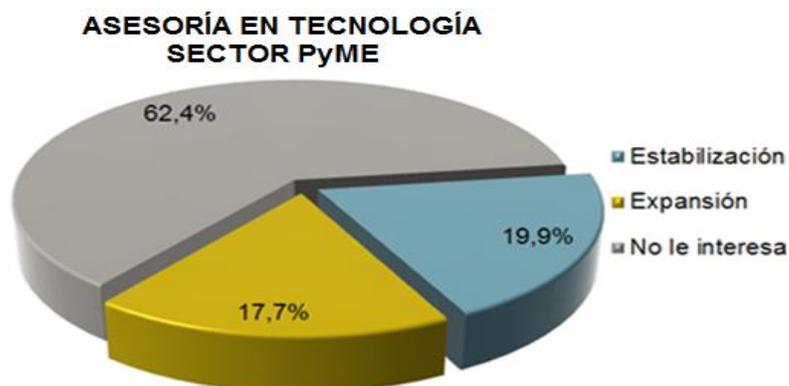
---

<sup>39</sup> Del informe sobre la competitividad global elaborado por el Foro Económico Mundial.

<sup>40</sup> Las otras dos son: instituciones públicas y entorno macroeconómico.

*“El sector PyME se caracteriza por tener procesos de producción simples, tecnología obsoleta, escasa disponibilidad de información tecnológica, ausencia de una política de apoyo para el desarrollo tecnológico, falta de instituciones que faciliten las herramientas tecnológicas necesarias (software, por ejemplo) y ausencia de instancias asesoras en la elección de tecnologías” (Castillo & Chavez, 2001:68).*

Conforme a lo anterior, “[...] las unidades empresariales deben tomar decisiones rápidas y acertadas que les permitan asignar sus recursos de la mejor manera posible. Por ello, la información, el acceso a las mejores tecnologías y la asesoría son piezas fundamentales en el desarrollo de las empresas” (Castillo & Chavez, 2001:67). De igual forma, las decisiones de los empresarios PyME en cuanto a introducción de tecnología en sus empresas, deben estar basadas en información pertinente y verdadera, con relación a los constantes avances tecnológicos, los procesos de cambio y la apertura comercial. En este caso, la asesoría en tecnología se convierte en un instrumento de soporte, fundamentalmente en los procesos de estabilización o expansión de las pequeñas y medianas empresas.



*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.*

La asesoría en tecnología es un aspecto muy importante para las pequeñas y medianas empresas, en particular por la contribución a la competitividad, pero la apreciación por parte de los empresarios PyME frente al tema en una gran proporción es de rechazo con un porcentaje de 62,4%; el desinterés radica en el tema de los costos, factor que más dificulta el acceso a la tecnología.

Posteriormente, el 19,9% de los empresarios consideran la tecnología una herramienta importante para estabilizar sus empresas y el 17,7% restante para expandir sus negocios. Estos dos últimos grupos admiten estar dispuestos a invertir en tecnología para incrementar la productividad (maquinaria y equipo), a realizar las mejoras pertinentes en los productos existentes y desarrollar nuevos productos, si por medio de ello sus empresas obtienen ventajas como ahorro de tiempo, mejoramiento de la calidad del producto y reducción de costos. No obstante, el sector PyME muestra una situación preocupante, porque gran parte de las pequeñas y medianas empresas encuestadas no están interesadas en programas relacionados con asesoría en tecnología, solo un mínimo porcentaje la consideran necesaria e importante para su estabilización o expansión.

Desde el punto de vista económico, esta situación es entendible puesto que el acceso a nuevas tecnologías y procesos de producción, si bien mejoran el nivel competitivo de la empresa, presentan muchas dificultades para acceder a ella; siguiendo a Castillo & Chaves (2001), la falta de tecnología se explica por la poca disponibilidad de capital, o bien, por cierto temor empresarial relacionado con el aumento inmediato del costo financiero, de este modo, se genera una mayor inestabilidad del sector PyME al impedir mejorar sus prácticas de manufactura, comercialización y servicios, ocasionado por el limitado acceso de la mayoría de estas empresas a tecnología más moderna, esta situación “[...] *incide negativamente en la competitividad de sus productos*” (Castillo & Chaves, 2001:68).

### **2.7.3 Asesoría para el acceso efectivo a crédito**

Los recursos económicos son la base principal de toda organización empresarial para el financiamiento de sus actividades, bajo este punto de vista se supone que la mayoría de los individuos solicitan un crédito para iniciar o desarrollar una actividad económica, sin embargo, el problema en cuanto al acceso a crédito,

consiste en la dificultad para acceder a ellos. Zevallos (2007), menciona los principales factores implicados en la solicitud de un crédito para el sector PyME: nivel de las tasas de interés, garantías, requisitos que solicita el banco o institución, plazo o vencimiento, períodos de gracia, costo y tiempo de espera de los trámites, capacidad de endeudamiento de la empresa o empresario, comisiones y gastos involucrados, sistema de evaluación del riesgo crediticio, referencias solicitadas, insuficiencia de los montos aprobados, entre otros.

El Banco Mundial (2008), a través de diversos estudios ha destacado la importancia de las PyME en el crecimiento general del empleo y de la economía, así como sus limitaciones financieras. Por su parte, FUNDES comprueba en base a una encuesta realizada a 687 PyMES cuyos resultados se resumen en Rodríguez (2003), que “[...] *el acceso al financiamiento es la segunda limitación más importante (particularmente para empresas más pequeñas, industriales y más jóvenes) en la creación, desarrollo o diversificación de sus actividades económicas*” (Banco Mundial, 2008:17). En consecuencia, como resultado de las limitaciones en el acceso al crédito formal, la mayoría de las PyME utilizan recursos propios para el desarrollo de su empresa, ahorros o reinvierten las ganancias obtenidas. Conforme a ello, Álvarez (2009), esboza otras fuentes de financiamiento a las que acude el sector PyME como son el crédito de consumo y los prestamistas informales ambas perjudiciales para la empresa; la primera por sus elevadas tasas de intereses comparadas con los créditos bancarios y la segunda por las connotaciones negativas y las condiciones impuestas por los usureros, que se traducen en intereses muy elevados.

Por su parte en su estudio, Rodríguez (2003), clasifica varias fuentes de financiamiento para pequeñas y medianas empresas, en orden de importancia estas se clasifican de la siguiente manera: crédito bancario, capital propio, proveedores, corporaciones financieras, créditos de particulares y otros; en cualquier caso, se destaca la debilidad y escasez de los sistemas crediticios

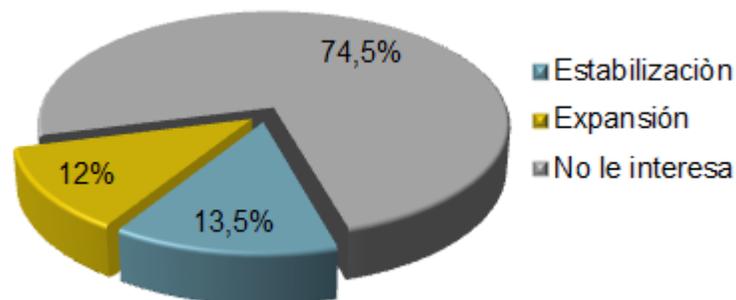
dirigidos al sector PyME, y por ende la necesidad de mejorarlos. Lo anterior se deriva según, Hernández (2001), porque las instituciones formales bancarias y no bancarias proveedoras de apoyo financiero a las PyME encuentran problemas de morosidad y de baja o nula rentabilidad en este sector, por consiguiente, “[...] estas instituciones otorgan créditos y financiamiento en condiciones de mercado, cobrando tasas activas elevadas que incorporan el costo de sus recursos, el riesgo asumido con sus prestatarios por costos de operación y los riesgos de incumplimiento de pago e inflación” (Hernández, 2001:27). Este escenario aleja las posibilidades de las PyMES de obtener financiamiento con buenas condiciones de pago.

No obstante, “[...] se han adelantado políticas en beneficio de este sector en cuanto a recursos financieros, los cuales surgieron a partir de la intervención de las entidades de promoción, dando prioridad a los programas de créditos dirigidos a atender la escasez de los recursos económicos y a mejorar las condiciones de acceso al sistema financiero formal” (Gutiérrez, 2009:26). Estos programas surgen en su mayoría por organismos privados no lucrativos y organizaciones no gubernamentales (ONG’s), luego fueron incluidos a los sistemas financieros formales, de esta manera se crean entidades especializadas de la mano de políticas de promoción, con el objeto de generar de nuevos y mejorados mecanismos financieros. Sin embargo, las limitaciones para acceder a un crédito formal y oportuno aún persisten; Rodríguez (2003) en su estudio, al evaluar los aspectos relacionados con la oferta de crédito, resalta:

*“[...]el desinterés que tienen los empresarios de las entidades crediticias por financiar a las PyMES y la inexistencia de líneas de crédito para el sector, aunque se ha generado en el mercado financiero colombiano durante los últimos años programas especiales dirigidos hacia este estrato, los empresarios no encuentran condiciones especiales en las líneas de crédito que se les ofrecen” (Rodríguez, 2003:44).*

Pese a la importancia del sector PyME en la economía y la necesidad de medios de financiación para mejorar el desarrollo de sus actividades empresariales, las instituciones bancarias muestran poco interés para generar mecanismos de crédito en condiciones favorables para este sector, de esta forma en las líneas de crédito dirigidas al sector PyME prevalecen las altas tasas de interés.

**Asesoría en acceso a crédito para el sector PyME**



*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.*

El gráfico permite vislumbrar la insuficiente disposición de los empresarios PyME en recibir apoyo por medio de asesorías para acceder a un crédito con 74,5%, esto se debe en particular porque los diferentes mecanismos crediticios para fortalecer al sector PyME no satisfacen las expectativas de los empresarios, debido a las altas tasas de interés, los cortos plazos de pago y la cantidad de requisitos requeridos para acceder a un crédito, además de la desconfianza e incertidumbre en torno al sistema financiero.

#### **2.7.4 Asesoría en capacitaciones**

El recurso humano al ser un componente importante dentro del desarrollo y la productividad de las empresas, se le debe suministrar conocimientos y habilidades destinadas al desarrollo de sus actividades laborales y por ende al crecimiento de la empresa. El propósito de toda capacitación, según Martín (2000) es formar a un individuo para que pueda realizar adecuadamente una tarea o un trabajo

determinado, beneficie su crecimiento y elimine las deficiencias existentes. De esta manera, las jornadas de capacitación deben ser fundamentales en toda organización empresarial y deben estar dirigidas a desarrollar las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos necesarios para lograr un buen desempeño de sus actividades en el ambiente laboral actual.

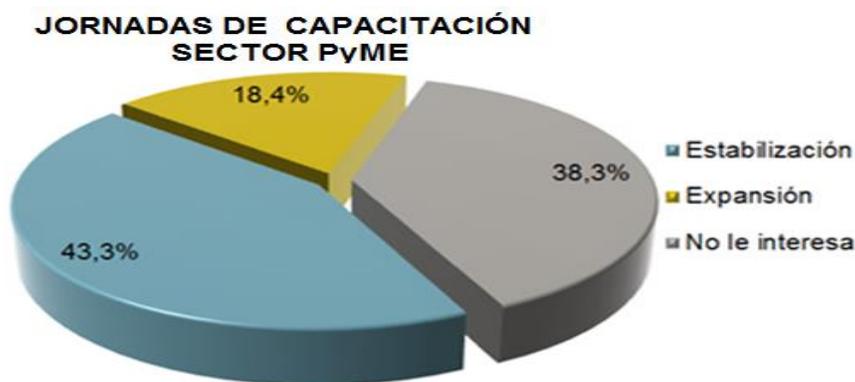
Oldán & Silveira (1997), plantean varios aspectos a tener en cuenta en las actividades de capacitación:

- *“El ajuste entre la formación general que brinda el sistema educativo y aporta el trabajador individual y las características tecnológicas y productivas de cada empresa o rama de actividad.*
- *La complementación o actualización de aquellos saberes y destrezas que la educación general no aportó o simplemente fueron afectados por la obsolescencia.*
- *La incorporación de las nuevas competencias y aptitudes exigidas por el proceso permanente de innovación tecnológica u organizacional.*
- *La circulación y apropiación de la información requerida tanto para atender las demandas productivas específicas como para consolidar la estrategia organizacional de cada unidad empresarial” (Oldán & Silveira, 1997: 12).*

Antes de dar inicio a un adecuado proceso de capacitación, Oldán & Silveira (1997), consideran pertinente contar con un previo análisis preciso y detallado del capital humano disponible; en principio se deben definir los productos esperados como las rutinas y procesos a ser modificados o adquiridos, nuevos puestos a cubrir con los perfiles existentes y competencias demandadas; en segundo lugar, registrar los recursos con que se cuenta, es decir, identificar los conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas cuyos comportamientos actuales impiden o dificultan el desempeño de las nuevas tareas; y por último, establecer el tipo de intervención requerida para lograr los objetivos propuestos, porque no necesariamente la capacitación por sí sola puede ser la herramienta más idónea. La identificación de las necesidades y falencias presentadas por la empresa debe ser precisa y correcta, de tal forma que las jornadas de capacitación estén bien

dirigidas y pueda corresponder a las expectativas esperadas, de lo contrario se pueden desaprovechar potencialidades, malgastar esfuerzos y frustrar el cambio de los antiguos comportamientos e impedir la adquisición de nuevos conocimientos. En otras palabras, *“Asegurar que coincidan las respuestas a las tres preguntas básicas de la instrumentación de un proceso de capacitación: por qué, en qué y a quién capacitar”* (Oldán & Silveira, 1997: 14).

Pese a los beneficios de los programas relacionados con la capacitación, existen también limitaciones para acceder a ellos como es el costo para realizar jornadas de capacitación, por un lado están los costos monetarios que incluyen el pago de honorarios a instructores o instituciones, viáticos entre otros y por otro lado el costo referente al tiempo destinado a los procesos de capacitación en lugar de realizar las actividades empresariales correspondientes. Sin embargo, Torres (2000), considera a la capacitación como una inversión y no un gasto, traducida en mejores niveles de productividad y competitividad garantes del fortalecimiento de toda unidad empresarial. En general, la capacitación es una herramienta estratégica para alcanzar mejores niveles de competitividad en toda organización empresarial, y en especial a las pequeñas y medianas empresas, éstas a su vez reconocen su importancia y la necesidad de recibir apoyo en cuanto a programas de capacitación para su expansión o estabilización dados sus beneficios.



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

A diferencia de las anteriores limitaciones, el tema de las jornadas de capacitación para los empresarios PyME es de gran importancia, ya que la mayoría de ellos consideran este tipo de apoyo necesario para la estabilización de sus empresas. Esta situación se puede explicar por la necesidad de los empresarios PyME de mejorar el recurso humano como el factor fundamental para el desarrollo de sus empresas. Pese al interés del propietario en desarrollar las jornadas de capacitación, cabe destacar la falta de apoyo económico y recursos para llevar a cabo este tipo de actividades.

## **2.8 ORGANIZACIONAL Y TÉCNICO**

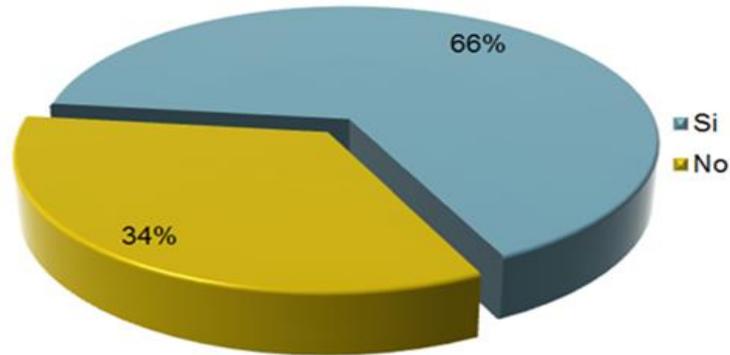
### **2.8.1 Estructura organizacional**

Al hablar de pequeña y mediana empresa es importante enfatizar en su estructura organizacional, porque de ella depende el desarrollo de la PyME. Es decir,

*“La estructura organizativa como componente fundamental de la empresa, evidencia la forma en que se llevan a cabo las actividades al interior de la misma, la asignación de responsabilidades, la definición de planes y estrategias, la división de funciones y departamento, en fin, determina la estructura en la que se solventa la empresa como ente económico y la forma en la que es gestionada por sus directivos” (Correa, 2009: 18).*

Según Correa (2009), la representación gráfica de la empresa en un organigrama permite visualizar claramente cada una de las áreas de la empresa, y si es posible las actividades y procesos a desarrollar, como también sus responsables. Entre tanto, el Seminario de Profesores de Economía sobre Economía y Organización de Empresas, definen la organización como la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros de la empresa, como son: edificios, máquinas, materiales, personas..., en función de la consecución de un fin.

### DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SECTOR PyME



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Los empresarios consideran necesaria la división del trabajo, con el fin de impulsar la especialización en diferentes áreas, contribuir a incrementar la productividad, mejorar la calidad en los productos y/o servicios y reducir los costos en las empresas. En consecuencia, la división del trabajo puede contemplarse como la razón de ser de la estructura organizacional, porque por medio de ella se pueden distribuir las diferentes tareas entre los trabajadores. Lo mencionado anteriormente, se refleja en las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán, porque la mayoría de ellas cuentan con un organigrama o un esquema de las áreas de trabajo y su relación entre ellas.

#### 2.8.2 Elementos de planeación estratégica

El funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país puede verse afectado por cambios a nivel tecnológico, económico, político y social, en este sentido, los empresarios deben desarrollar estrategias innovadoras con el propósito de evolucionar al ritmo que cambia el entorno. Éstas estrategias se pueden llevar a cabo mediante la planeación estratégica.

Según Porter (1995), toda empresa ya sea grande o pequeña debe hacer uso de los elementos de planeación estratégica para fortalecerse, de lo contrario al quedar vulnerables serán derribadas por los vientos de la competencia en el corto o mediano plazo<sup>41</sup>. Así mismo, Valda (2009), considera de vital importancia la planeación estratégica porque posibilita realizar un diagnóstico inicial de la empresa y posteriormente permite definir la misión, visión, objetivos, valores y planes; en cuyo proceso estarán involucrados y comprometidos todos los miembros de la empresa. Además, se podrán identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De conformidad con lo planteado por Ogliastri (1990), el propósito de la planeación estratégica es facilitar el desarrollo coherente de las organizaciones y coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados para resolver conflictos de interés y proveer suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos. En este sentido, la planificación estratégica se convierte en una guía para la pequeña y mediana empresa, a fin de conseguir incrementos en la productividad, la calidad en los productos o servicios y la competitividad. Por tanto, es necesario reconocer la utilidad de los elementos de planeación estratégica en una empresa, porque constituyen la razón de ser de la misma, es por ello que todos estos elementos (misión, visión, objetivos, valores, planes) deben ser tenidos en cuenta en el momento de crear una empresa. A continuación se explican cada uno de los elementos de la planeación estratégica utilizados por las PyMES en el Municipio de Popayán:

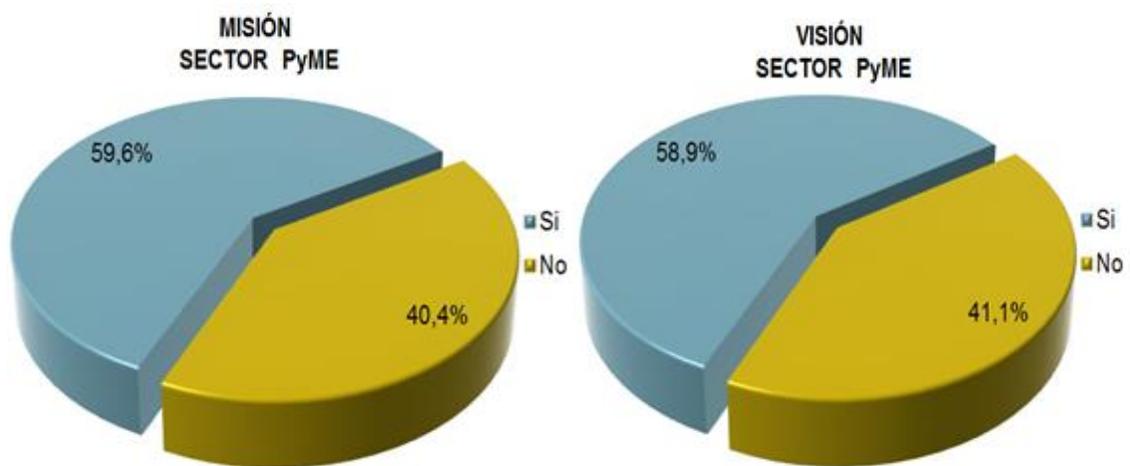
### *2.8.2.1 Misión y visión*

Los empresarios PyME deben hacerse la siguiente pregunta ¿Cuál es la función de la empresa y hacia dónde debe encaminarse en el futuro?, con el fin de establecer la dirección a seguir. Según Flores (1999), la misión debe responder satisfactoriamente a las preguntas sobre ¿quién es?, ¿qué es la empresa?, ¿qué

---

<sup>41</sup> Porter, M. (1995). Estrategia Competitiva. México D.F. SECSA.

hace? y ¿hacia dónde va dirigida?; así, la misión se convierte en la razón de ser de la empresa. De igual forma Flores (1999), define la visión como la posición de la organización en el futuro y su función social, su propósito es guiar, controlar y alentar a la empresa para alcanzar lo propuesto. Desafortunadamente, alrededor de la mitad de las PyMES encuestadas en el Municipio de Popayán no tienen definida la misión y visión de la empresa, estos resultados dejan entrever la poca proyección a futuro que tienen estas unidades empresariales.



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

### 2.8.2.2 Objetivos

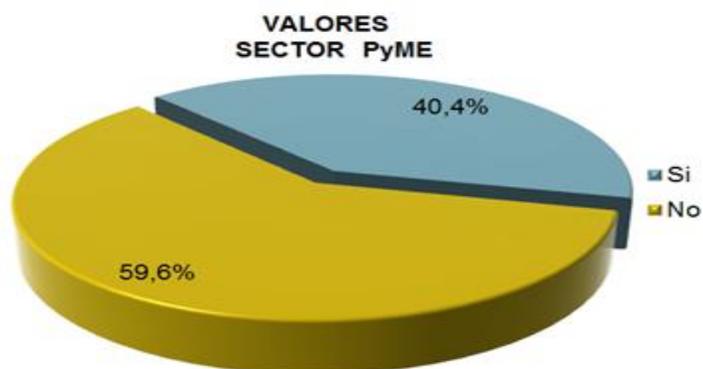
Para Flores (1999), una vez establecidas la misión y visión de la empresa se deben definir los objetivos que son los propósitos en función del tiempo, con base en ellos se van a medir los resultados obtenidos, es decir, se convierten en el parámetro de evaluación de la gestión. Además, facilita: *“Establecer un resultado que permite acortar la distancia entre la situación actual y un estado futuro esperado”* (Soto, 2003: 81).



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

### 2.8.2.3 Valores

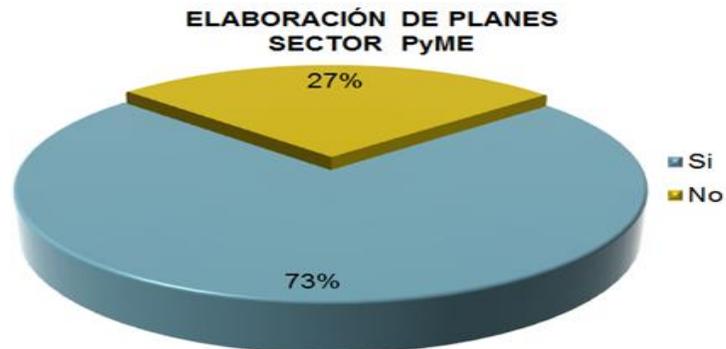
Finalmente, Flores (1999), hace alusión a los valores como el conjunto de principios, creencias y reglas para regular la PyME, resultado de un trabajo en equipo.



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

En conclusión, al analizar los resultados obtenidos sobre los elementos de planeación estratégica a partir de las encuestas realizadas a las PyMES del Municipio de Popayán, se puede determinar que más de un 50% tienen definida la misión, visión, objetivos y valores, con el fin de dirigir a las empresas de acuerdo a las bases establecidas y lograr el adecuado funcionamiento su estructura organizacional.

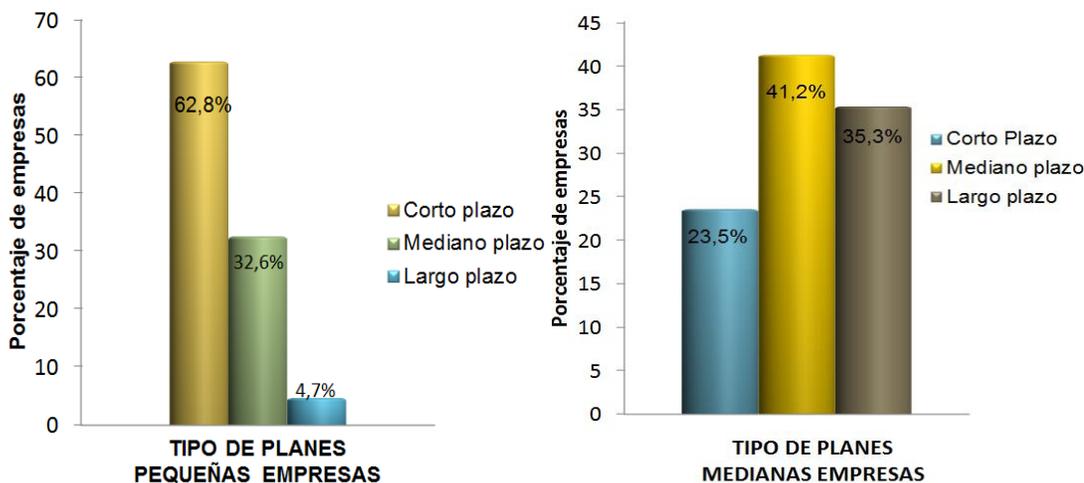
### 2.8.3 Planes



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán

En cuanto a la elaboración de planes por parte de las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán, el 73% de ellas proyecta sus actividades empresariales e impide que las actividades desarrolladas se improvisen; como dice Soto (2003), la planificación adquiere gran importancia porque permite reducir los acontecimientos inesperados y ayuda a las empresas a proyectarse hacia el futuro y no desperdiciar recursos en actividades innecesarias. Por lo tanto, el hecho de no planificar, “[...] le resta a la empresa su potencial de crecimiento debido al mal aprovechamiento de los escasos recursos económicos con los que cuenta y malgasta la capacidad del recurso humano” (Soto, 2003: 44); este escenario se convierte en un obstáculo para desarrollar apropiadamente sus potencialidades e incrementar los niveles de productividad, y el hecho de no planificar o no tener una meta clara le resta potencial de crecimiento a la empresa porque trabaja con ineficiencia. Según Soto (2003), si las empresas combinan consciente y eficientemente los recursos (económicos y humanos) estarán en condiciones de aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno, pero sobre todo de reducir las amenazas presentes.

## 2.8.4 Tipo de planes



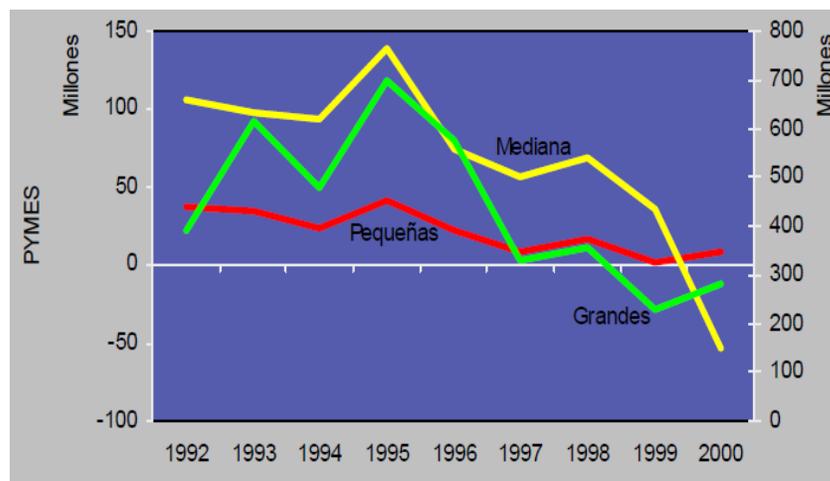
FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán, elaboran en mayor medida planes a corto plazo, es decir, entre uno y tres años con porcentajes de 62,8% y 41,2% respectivamente, en este caso, se resta importancia a los objetivos y la visión de la empresa, reflejada por la poca visión a futuro de parte de los empresarios. Los resultados obtenidos permiten determinar que las actividades de planeación en las PyMES a largo plazo (más de 3 años) son escasas, además el objetivo final de éstas es el bienestar del día a día. En este sentido, la mayoría de los representantes de las empresas justifican que dada la inestabilidad económica del país y las condiciones del mercado, los objetivos se centran en resolver problemas que van apareciendo día a día, y hacen difícil mantener un panorama de planeación a largo plazo. Lo anterior es resultado del desconocimiento y la poca importancia que se le da a la información que brinda el entorno. El estilo que desafortunadamente determina la visión de las PyME es a corto plazo porque “[...] se caracterizan por su planificación insuficiente, al llevar un estilo del día a día fruto de improvisaciones sin ningún tipo de planificación previa” (Soto, 2003: 25). Es por eso que las soluciones que presentan estas empresas no resuelven de raíz los graves problemas que afectan a las PyMES.

## 2.9 INNOVACIÓN Y CAMBIO TECNOLÓGICO EN COLOMBIA

Fedesarrollo al analizar el periodo comprendido entre los años 1995 y 2000, resalta el decrecimiento de la inversión sin recuperación para las pequeñas, medianas y grandes empresas, aunque el comportamiento fue un poco más estable para las pequeñas empresas. La siguiente gráfica, ilustra el comportamiento de la inversión en millones de pesos y por tamaño de empresa.

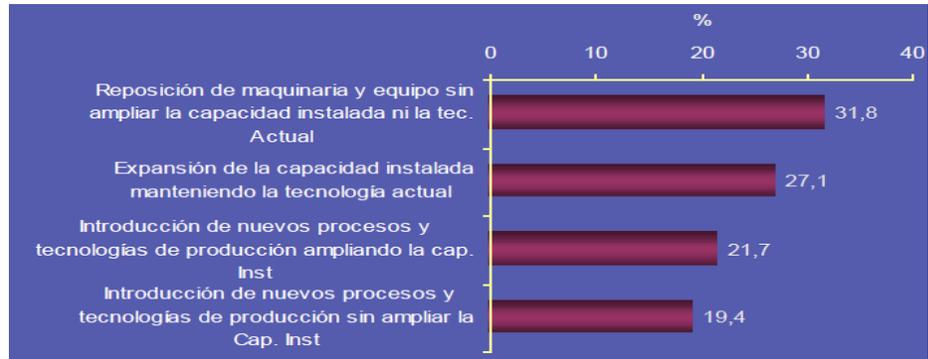
**Gráfico 9. Inversión y cambio tecnológico**



FUENTE: DANE, EAM. Fedesarrollo

En cuanto al tipo de inversión predominante en las pequeñas y medianas empresas, la siguiente gráfica construida a partir de información recopilada por Fedesarrollo en el año 2003, indica que para el sector industrial predomina la inversión en reposición de maquinaria y equipo sin ampliar la capacidad instalada, ni la tecnología actual.

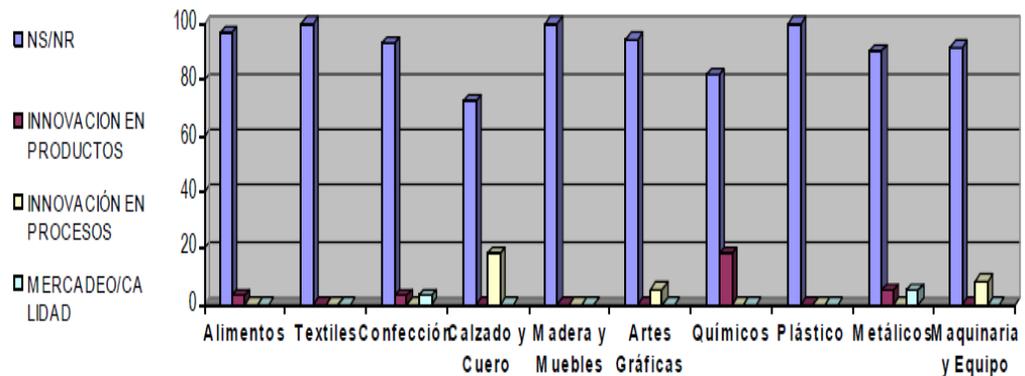
**Gráfico 10. Tipo de inversión**



FUENTE: FUENTE: Fedesarrollo

Concerniente a la inversión en investigación y desarrollo, los siguientes gráficos elaborados a partir de las cifras establecidas por ACOPI muestran la asignación de presupuesto para el desarrollo de las actividades realizadas de acuerdo a cada sector industrial en las PyMES Bogotanas, como se puede ver la reposición de maquinaria y equipo muestra un porcentaje significativo, mientras la introducción de nuevos procesos y tecnologías de producción ocupa el último lugar, esto puede derivarse de los altos niveles de inversión requeridos, como también de la gran dificultad para conseguir medios de financiación mencionados anteriormente.

**Gráfico 11. Temas de investigación y desarrollo en las PyME**



FUENTE: ACOPI. Compilación de estadísticas de PYMES de América Latina y el Caribe

El gráfico anterior expone la insuficiente participación de la mayoría de pequeñas y medianas empresas en actividades de investigación y desarrollo, e indica esto como uno de los principales inconvenientes para invertir en tecnología, esto se debe a la falta de conocimiento de las ventajas ofrecidas por las actividades de innovación como un incentivo para mejorar o perfeccionar los procesos productivos, la calidad de los productos ofrecidos y las relaciones comerciales.

## **2.10 INNOVACIONES**

A continuación se presentan algunas definiciones relacionadas con el concepto de innovación:

Medina & Espinosa (1994), definen la innovación como un proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Por otra parte Castro y Fernández (2001), argumentan que es un proceso complejo, por medio del cual se lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes: una está especializada en el conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio más perfeccionado y con nuevas ventajas para el mercado.

Del mismo modo, Mujica (2009), en relación con Shumpeter (1912; 1942), uno de los primeros economistas en destacar la importancia de la innovación empresarial, se refiere al proceso de destrucción creativa de la siguiente manera:

*“La riqueza se crea cuando se cambia la manera de hacer las cosas, bien fuera mediante la introducción de un nuevo bien o de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento o la creación de una organización. La introducción de “nuevas combinaciones” que provocan la evolución dinámica de la economía, son la clave de la función empresarial” (Mujica, 2009: 11).*

En consecuencia, la creciente competencia y la inestabilidad económica exigen a las PyMES introducir innovaciones constantemente en cuanto a productos, servicios, procesos productivos, gestión y organización, para lograr mejores condiciones competitivas, ya que permite a los individuos desarrollar mejor sus capacidades individuales y colectivas generadas a partir de los procesos de innovación e incrementar sus oportunidades en el mercado.

### **2.10.1 Innovación en productos, servicios, procesos productivos, gestión y organización**

La innovación de un producto comprende aspectos como, *“reformas en los productos existentes, en nuevos productos, en la calidad, la imagen, la presentación y todos los demás aspectos relacionados con el diseño y la creatividad”* (Soto, 2003: 11), lo anterior se realiza con el fin de ajustarlo a las necesidades o deseos del segmento de mercado al cual se quiere llegar. Según los Cuadernos de Gestión Tecnológica (2006), la innovación de un producto es un proceso que consta de actividades como la idea, el diseño, la producción y comercialización de productos nuevos o mejorados; donde cada empresa usa un proceso diferente pues depende de sus políticas, estrategias, clientes, el mercado, competidores, recursos y capacidades.

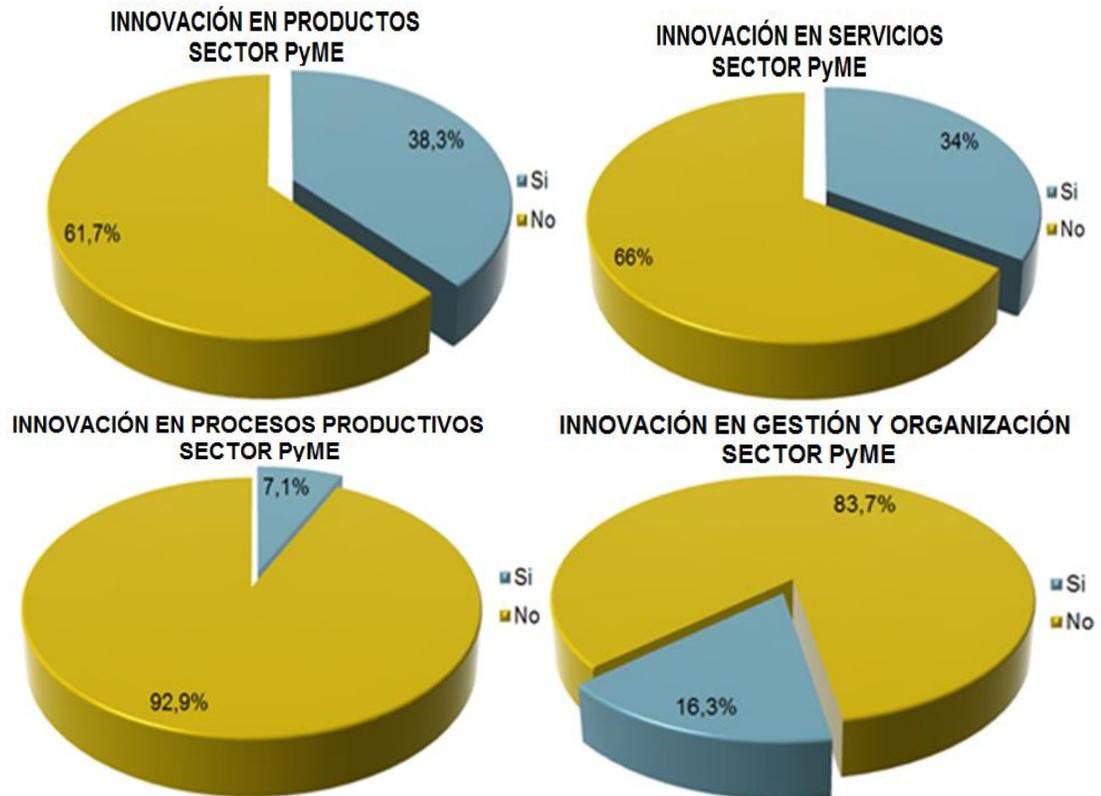
Las apreciaciones anteriores, permiten concluir la necesidad de innovar en productos porque las empresas deben estar a la vanguardia de las exigencias originadas continuamente en el mercado, y de las necesidades y preferencias cada vez más variables de los consumidores; así mismo, las empresas deben realizar innovaciones para obtener productos con mayor calidad y mejor precio, pero sobre todo diferenciados de los competidores, como también para aumentar su cuota de mercado al captar un mayor interés de los individuos por sus productos y servicios.

Para Morales (2010), la innovación en los servicios es una nueva disciplina creada con el propósito de innovar en actividades que no terminan en la compra de un producto físico o tangible, sino en actividades o beneficios intangibles y por ello no resultan en la posesión de algo. Significa entonces, optimizar las experiencias del cliente con una empresa o una marca y cómo diseñar ese servicio para hacerlo más asequible o más palpable ante los ojos del consumidor. Actualmente, ofrecer un buen servicio al cliente por parte de una empresa no la hace más competitiva frente a las demás, esto realmente es un requisito fundamental para poder permanecer en el mercado. Por ello, las empresas que verdaderamente quieren innovar y ser diferentes a sus competidoras, deben generar valor a la experiencia del cliente con el servicio ofrecido por la misma; esto se logra según Morales (2010), con una mayor interacción de la empresa con sus clientes, y con ello la oportunidad de compartir una experiencia más, Sin embargo, tales experiencias pueden fortalecer o debilitar la relación futura y el deseo del cliente de regresar, gastar más y recomendar a la empresa, de ello se deriva la necesidad de innovar para prestar cada vez un mejor servicio.

En cuanto a innovaciones en los procesos productivos estas se traducen en cambios importantes en los métodos de organización, planificación estratégica, control de calidad, etc. Como dice Olate (2004), no se trata de ser más eficientes en algunos procesos productivos, sino en todas las áreas de la empresa, incluida la utilización de los sistemas de información para mejorar la posición competitiva de la empresa.

Cuando las PyMES son capaces de innovar en cuanto a gestión y organización, *"[...] se transforman los procedimientos operativos, se elevan los niveles de productividad, se determinan los medios para realizar las tareas, pero sobre todo se motiva a la mano de obra a realizar sus labores adecuadamente"* (Soto, 2003:11). Debido a esto, la innovación debe ser la base de un principio novedoso

y parte de un proceso continuo, con el fin de impulsar la eficiencia operacional y crear una ventaja competitiva.



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Frente a los resultados obtenidos es evidente la escasa participación de los empresarios PyME en procesos de innovación de productos, servicios, procesos productivos, gestión y organización. Dicho comportamiento puede corresponder a los altos costos requeridos para iniciar procesos de innovación y además de la incertidumbre frente a estos procesos en términos de rentabilidad. En contraste se plantea que los empresarios Pyme no han desarrollado como lo denomina Miller (1983), un comportamiento emprendedor al no realizar innovaciones, ni asumir riesgos y comportarse de modo reactivo.

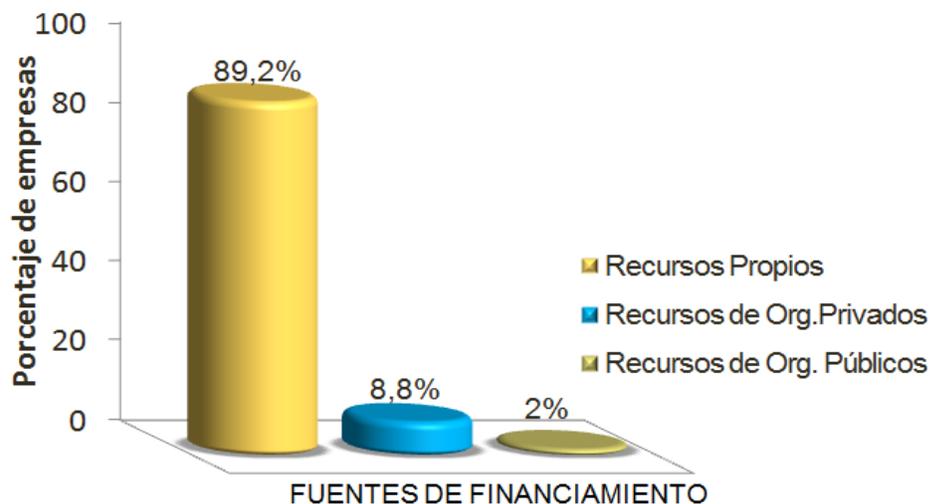
### 2.10.2 ¿Quién desarrolló la innovación?



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán

En las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán, es el personal de la empresa quien generalmente desarrolla las actividades de innovación. Vale la pena resaltar que lo anterior se relaciona estrechamente con los costos o la inversión requerida para financiar los diferentes procesos de innovación; por otra parte, pese a que estos podrían realizarse en cooperación con instituciones públicas o empresas externas, existe poco interés frente a ello. Entre tanto, las empresas prefieren no introducir innovaciones o en su defecto estas dependen de los incentivos generados por esta para inducir a los empleados a mejorar la forma en que se realizan las actividades de la empresa, como por ejemplo, ascensos, incrementos de salario, bonificaciones, entre otros; aunque, las innovaciones desarrolladas por el personal son poco significativas en las diferentes áreas y con muy poco valor agregado.

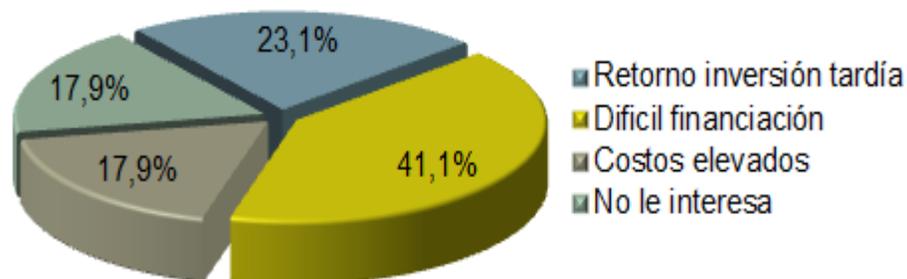
### 2.10.3 Fuentes de financiamiento de las actividades de innovación



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

La financiación de las actividades de innovación contribuye a sostener el crecimiento de las actividades productivas en las empresas, mejorar el nivel de competitividad y en consecuencia combatir los efectos de la crisis. Sin embargo, a pesar de su importancia, también es una de las mayores dificultades que deben enfrentar las PyME, debido al acceso tan limitado a crédito bancario lo cual afecta negativamente su desarrollo y crecimiento. En el Municipio de Popayán, con referencia al gráfico, las pequeñas y medianas empresas financian sus actividades de innovación en mayor medida con recursos propios, con una participación de 89,2%; es decir, recursos generados por sí misma sin necesidad de ingresar al mercado financiero. En segunda instancia y en menor proporción, se encuentra la financiación externa proveniente de recursos financieros provistos por organismos privados o públicos con porcentajes de 8,8% y 2% respectivamente.

#### 2.10.4 Razones para no introducir innovaciones



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Una de las razones más importantes para no introducir innovaciones en las PyME es la difícil financiación con un 41,1%, debido a la falta de garantías para respaldar un crédito, además de los excesivos trámites y requisitos necesarios para la aprobación del mismo en las instituciones financieras. En vista de lo anterior, la mayoría de empresarios acuden al crédito informal, sometiéndose al pago de elevadas tasas de interés<sup>42</sup> impuestas por los usureros, causa de la reducción en el nivel de ingresos, factor que afecta el desarrollo de este sector en la economía del Municipio de Popayán.

La división de los mercados financieros y el tratamiento desfavorable que reciben las PyMES con respecto a las grandes empresas, generan ineficiencias en la asignación de recursos, al impedir la realización de proyectos viables y rentables, y en efecto el cierre de empresas, pérdida de capital físico, humano y organizacional. Esta situación puede explicarse a través de distintas razones expresadas por los propietarios de las PyME bajo análisis. En primer lugar, la falta de información tanto para los empresarios PyME, como para las entidades financieras; los primeros desconocen los procedimientos, prácticas y requisitos necesarios para tener acceso a un crédito, y por ello las entidades financieras no disponen de una información clara y detallada que permita un previo conocimiento del estado en términos económicos de la PyME en cuestión. En segundo lugar, el

<sup>42</sup> Información recopilada por ASOBANCARIA, según encuesta aplicada a las PyMES en el año 2004.

tamaño reducido de estas empresas se considera un factor limitante para acceder al sistema crediticio, puesto que implica menos garantías para respaldar el crédito.

Como dice Sánchez (2007), las PyMES se encuentran en condiciones inequitativas frente a la gran empresa, por tanto, resolver el problema del financiamiento para las pequeñas y medianas, permite dar la oportunidad a este sector de financiar actividades con el objeto de estimular y promover su desarrollo.

## **2.11 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)**

Holgado (2003), se refiere a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como aquellas tecnologías que permiten manejar información (capturar, almacenar y distribuir) y facilitar diferentes formas de comunicación e interacción entre actores humanos y/o sistemas electrónicos, considerándolas como un elemento clave para cambiar la manera de hacer negocios y además aprovechar nuevas oportunidades. Los últimos avances en cuanto a tecnología representan numerosas ventajas tanto para las pequeñas como para las medianas empresas, estas según Guillén (2007), son: mayor satisfacción y fidelización de los clientes, mejor imagen de la empresa, reducción de costos, eficiencia y eficacia operativa, penetración en nuevos segmentos de mercado considerados anteriormente inaccesibles, entre otros. Estas ventajas permiten a la empresa modernizar y agilizar sus procesos, e incrementar sus niveles de productividad y competitividad.

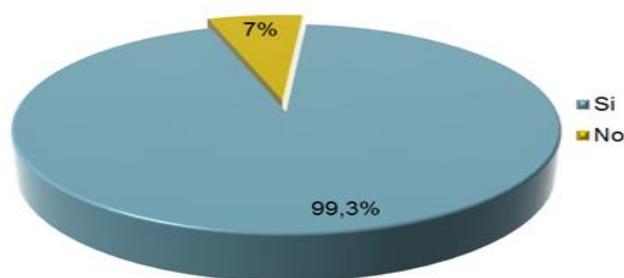
Frente al uso de tecnologías de información y comunicación (TIC), los empresarios PyME, muestran un gran interés en el uso de estas herramientas, sin embargo, desconocen la importancia de su uso como un medio para mejorar sus prácticas comerciales, ya que estas permiten realizar trámites o compartir información relativa a la empresa, sin necesidad de movilizarse, también puede ayudar a incrementar sus ingresos al usar el sitio Web para comerciar los productos y servicios, esto a su vez permite ampliar su clientela a bajo costo, tanto

en el mercado nacional como internacional y por último y el más importante facilita la comunicación y el contacto con sus clientes, miembros, visitantes, distribuidores o asociados. Pese a lo anterior, el uso estas tecnologías tiene únicamente fines básicos y la mayoría de las empresas los poseen por atender a las exigencias de la modernidad, en este sentido es necesario instruir a los empresarios PyME para lograr una buena implementación de TIC.

Como se planteó anteriormente, el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), permite a las pequeñas y medianas empresas (PyMES) mejorar la eficiencia de los diferentes procesos empresariales (producción, ventas y administración); reducir costos y elevar su competitividad. Además, de ello, el uso de TIC es muy importante para establecer estrategias de mercadeo y ventas, para comunicarse más fácilmente con los proveedores y clientes, y para el continuo aprendizaje del empresario y del personal que labora en la empresa. Las TIC se pueden dividir en herramientas de infraestructura electrónica como: telefonía fija, telefonía móvil, fax, etc., o en herramientas de software como el internet, correo electrónico y página web, entre otros. Estas herramientas se denominan Servicios TIC Básicos, que toda empresa por pequeña que sea debe tener.

### 2.11.1 Servicios informáticos y de telecomunicaciones

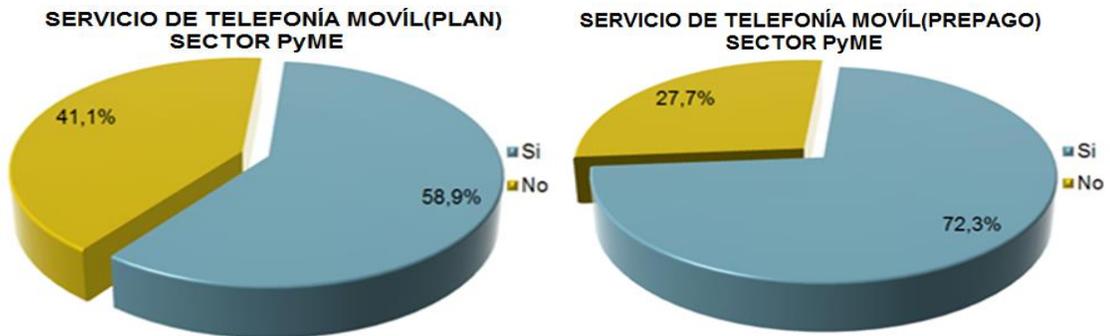
#### 2.11.1.1 Telefonía fija



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

La siguiente gráfica revela la importancia del uso de telefonía fija en las PyMES de la ciudad, porque para el 99,3% de las empresas es un servicio considerado como fundamental para el correcto desarrollo de sus labores.

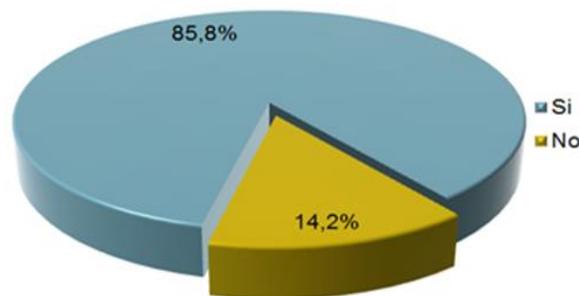
### 2.11.1.2 Telefonía móvil



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

En el caso de la telefonía móvil, las PyMES utilizan en mayor medida celulares prepago (58,9% y 72,3%), aunque la proporción de celulares con plan no deja de ser significativa (41,1% y 27,7%). A partir de esta última relación, se pueden establecer tres posibles causas para explicar el porqué de esta situación: implementación de políticas de control de costos por parte de la empresa; sustitución del celular como medio de comunicación por otro tipo de tecnologías; o por el contrario, utilizar los celulares personales de los empleados para funciones productivas de la empresa.

### 2.11.1.3 Servicio de fax



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

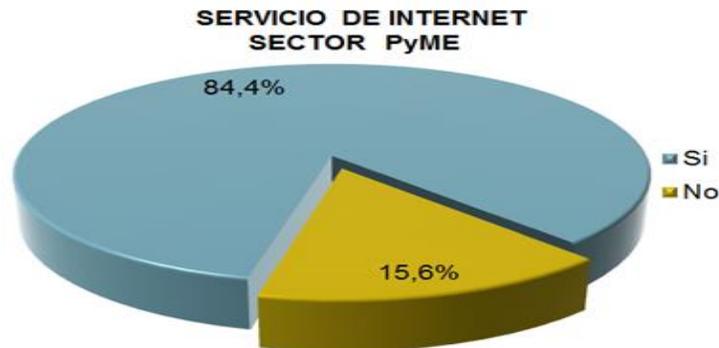
Al emplear el servicio de fax en las PyMES se facilita el desarrollo de las tareas laborales y la rapidez para llevarlas a cabo; por esto, el 85,8% de ellas han implementado este sistema en sus empresas.

#### 2.11.1.4 Internet

Uno de los avances tecnológicos más importantes de los últimos años es el internet, porque hace parte de los activos intangibles de una empresa, además, “[...] sirve como medio de expansión de los negocios y reduce la distancia entre los mercados, especialmente en términos de intercambio de información” (Solórzano, 2006: 2). De esta forma, el internet se convierte en una herramienta de comunicación que permite a la PyME estar conectada con el mundo exterior y utilizarlo para informar, entretener y comerciar con otras empresas. Por lo tanto, “Para que una empresa, independientemente de su tamaño, logre estar a la vanguardia de los últimos avances en esta área, debe enfocarse en los activos intangibles que pueda poseer” (Pinedo, 2009: 2). Los recursos intangibles de una empresa son básicamente el capital intelectual de la misma y todo el conocimiento acumulado durante el tiempo; para Moreno (2007), desarrollar todo este capital intelectual enfocado hacia el uso de nuevas tecnologías y medios de comunicación en la empresa, facilitará crear una perspectiva de gestión muy bien estructurada, le permitirá tomar decisiones más asertivas y contar con una herramienta superior para conocer el mercado.

Así, el internet se convierte en una herramienta de gestión estratégica esencial para el buen manejo de las empresas y una muestra de ello es el incremento significativo de este instrumento en Colombia en los últimos años: “El número de personas que usan Internet en el país tuvo un gran crecimiento en año 2009: pasó de 17,1 millones de personas registradas en el 2008 a 22 millones en el 2009; prácticamente, hoy uno de cada dos colombianos está accediendo a la red” (El Tiempo, 2010). Según el artículo citado anteriormente, esto se debe

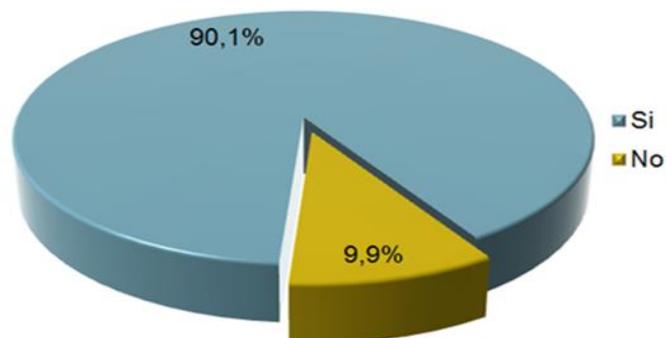
principalmente a la fácil conexión a Internet a través de computadores y aparatos móviles.



*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.*

Debido a la importancia de esta herramienta, el 84,4% de las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán utilizan este medio porque facilita la realización de sus labores y además es considerada un excelente instrumento de comunicación que se adapta justamente a sus necesidades.

#### 2.11.1.5 Correo electrónico



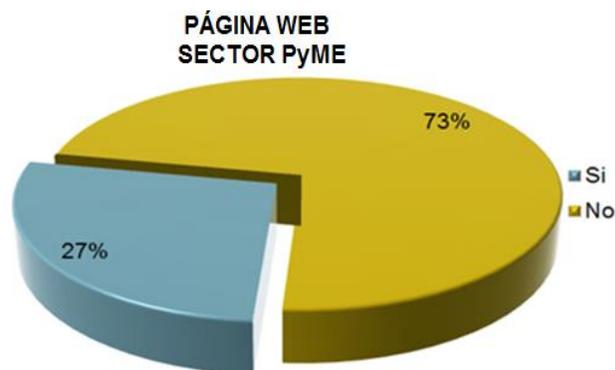
*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.*

El 90,1% de las PyMES encuestadas utiliza el correo electrónico; sin embargo, para la mayoría de ellas éste solo tiene fines personales y desconocen los grandes beneficios que pueden obtener al desarrollar prácticas comerciales a través de este medio, como son: reducción de costos, mantener contacto permanente con un número ilimitado de clientes y desarrollar las actividades

empresariales con mayor agilidad y flexibilidad. Además, este medio permite enviar a los clientes todo tipo de información, comunicados y catálogos de productos y/o servicios sin ningún esfuerzo.

#### 2.11.1.6 *Página web*

La implementación de una página web en la pequeña o mediana empresa ofrece un sin número de oportunidades, convirtiéndose en un complemento o sustituto de la publicidad tradicional, de esta manera, las empresas serán más visibles y más fáciles de contactar por parte de los clientes actuales y futuros. Los empresarios PyME en particular tendrán la oportunidad de dar a conocer su empresa a nivel nacional e internacional sin ningún tipo de restricción a usuarios de cualquier lugar del mundo. Por medio de una página web la PyME podrá ser contactada por personas interesadas en establecer relaciones asociativas, ofrecer productos útiles para la empresa, materias primas y equipos necesarios en los procesos de producción.



*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.*

A pesar de las grandes ventajas que ofrece el disponer de una página web en las empresas, solo el 27% de la muestra encuestada confirma la implementación de esta tecnología, mientras el 73% no lo considera necesario. Las pocas PyMES que disponen de este servicio tienen como propósito dar a conocer el perfil y ubicación de sus empresas a los posibles compradores, promocionar y vender sus

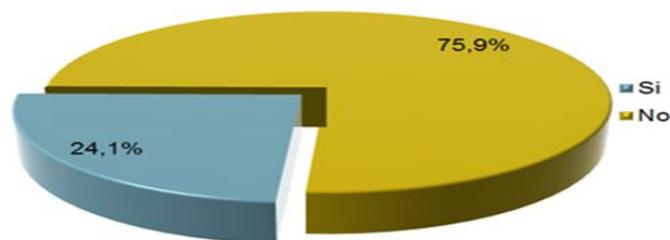
productos, crear un nuevo canal de comercialización, optimizar la relación con los clientes, brindar un mayor y mejor servicio postventa, ofrecer siempre algo nuevo y diferenciado al visitante, y realizar negocios con los proveedores de forma más rápida, sencilla y con menores costos.

Aunque es irrisorio el número de empresas que hacen uso de las TIC con fines comerciales, es preciso dilucidar los buenos resultados, entre ellos: mayor flexibilidad en los procesos administrativos y productivos, incrementos en la calidad de los productos, mayor productividad de los empleados y eficiencia en la entrega a los clientes; de hecho, se logra una mayor competitividad en el mercado de estas unidades empresariales. Sin embargo, si los empresarios PyME aún desconocen las ventajas de las TICS, es tiempo de estudiar las necesidades y los objetivos de la empresa y buscar las herramientas tecnológicas o de comunicaciones que contribuyan a alcanzar el éxito en el mercado.

### 2.11.2 Alternativas de uso para internet

Entre las principales actividades que realizan las pequeñas y medianas empresas a través de Internet se encuentran: prestación de servicios al cliente, recibir servicios de sus proveedores, realizar trámites financieros y realizar pagos de servicios básicos. A continuación, se verá cuál es el comportamiento por parte de las PyMES en cuanto al uso de Internet en las actividades antes mencionadas.

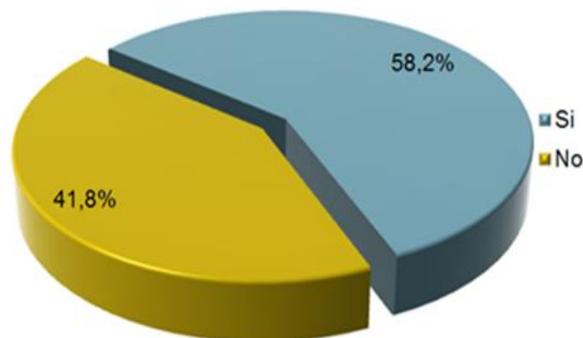
#### 2.11.2.1 Prestación de servicios al cliente



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

La valoración que las empresas asignan a la utilización de internet para prestar servicios al cliente es baja, con un porcentaje de 24,1%, este aspecto exterioriza la poca importancia por parte de las PyMES a las prácticas comerciales. En efecto, al mantener un contacto permanente con sus clientes a través de internet se facilitan actividades como: envío y recepción de información, venta de productos a través de internet y enviar cotizaciones a los clientes, lo anterior agiliza considerablemente los procesos más importantes.

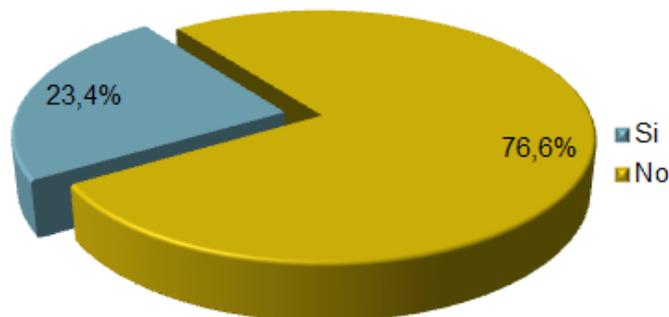
#### 2.11.2.2 Recibir servicios de sus proveedores



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

El 58,2% de las pequeñas y medianas empresas que recibe servicios de sus proveedores a través de internet, realiza actividades como: enviar y recibir información, cotizar y comprar insumos.

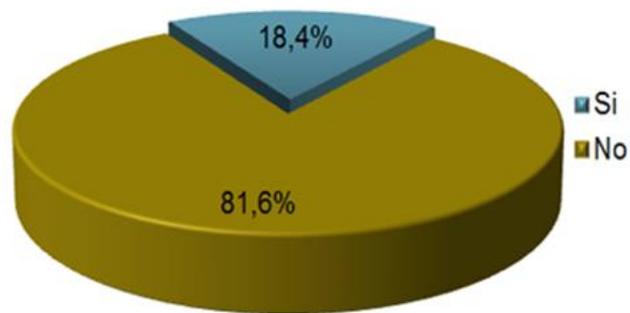
#### 2.11.2.3 Realizar trámites bancarios y financieros



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

El 23,4% de las empresas encuestadas se contactan con su banco a través de internet, lo anterior, puede significar la confianza que han depositado los empresarios PyME en el funcionamiento y seguridad del sistema financiero electrónico. Además, mencionan algunas ventajas de contactarse con el banco a través de internet, y ellas son: el ahorro de tiempo y la libertad horaria para efectuar transacciones. Pero, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (84,6%) no realizan trámites bancarios a través de internet, porque principalmente les genera desconfianza realizar operaciones por este medio, catalogándolo como inseguro, o simplemente la PyME no lo considera necesario.

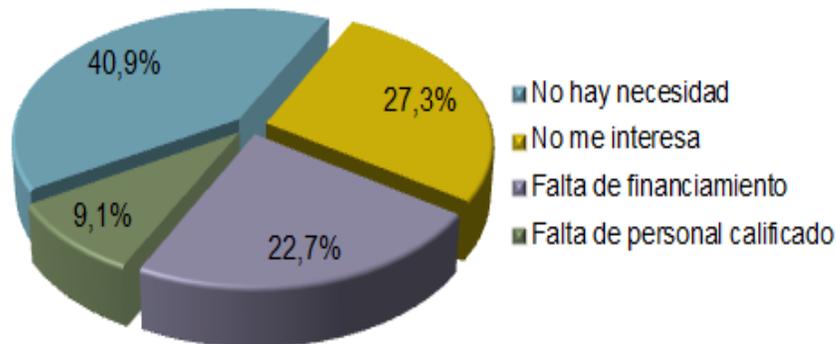
#### 2.11.2.4 Realizar pagos de servicios básicos



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Por otra parte, un gran porcentaje (81,6%) de las pequeñas y medianas empresas no utilizan el internet como medio de pago de servicios básicos como luz, agua, gas y teléfono: porque los empresarios PyME sostienen que estas actividades se realizan personalmente y ,además, muestran cierto escepticismo en torno a la utilidad de éste medio para tal fin.

### 2.11.3 Razones para no conectarse a internet

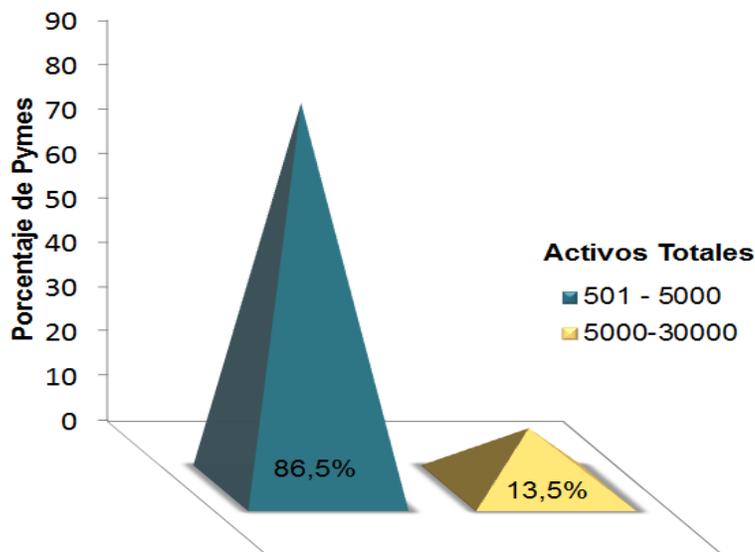


FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

El 40,9% de las pequeñas y medianas empresas no disponen del servicio de internet simplemente porque no lo consideran necesario, seguido de un 27,3% a quienes no les interesa y en último lugar se encuentra la falta de financiación y de personal calificado. Este comportamiento se debe al desconocimiento por parte de los empresarios del gran potencial existente en el mundo virtual, generándose cierto temor de no saber utilizarlo correctamente y juzgar esta herramienta informática como desconocida y complicada. Por otra parte, como la mayoría de los empresarios sobrepasan el rango de los 45 años, generalmente están en contra de la tecnología, porque no la entienden o no les interesa entenderla, además tienen una concepción errada al argumentar que es solo para jóvenes. Es evidente también, la resistencia al cambio y el tradicionalismo, las empresas, especialmente las más antiguas están acostumbradas simplemente a vender (como tradicionalmente lo han hecho desde siempre) y no están dispuestas a arriesgarse utilizando otras estrategias; además piensan que como han tenido éxito con sus estrategias habituales, no es necesario adaptarse a los cambios y evoluciones del mercado. Finalmente, en las empresas no hay empleados con capacidades para hacer uso adecuado de las herramientas de internet.

## 2.12 ACTIVOS TOTALES

- Salario Mínimo Legal Vigente Año 2012: \$ 566.700
- Valor de los activos del último año (a 31 de diciembre de 2012) para pequeñas y medianas empresas:  
Entre 501 – 5.000 SMLMV<sup>43</sup> .....(\$ 268'335.600 - \$ 2.678'000.000)  
Entre 5.001 – 30.000 SMLMV .....(\$ 2.678'535.600 - \$16.068'000.000)



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Al indagar a los empresarios sobre el valor de los activos del último año (año base 2012, Salario Mínimo Legal Mensual Vigente \$ 566.700), se puede corroborar que tanto las pequeñas como las medianas empresas en el Municipio de Popayán cumplen a cabalidad con los parámetros establecidos por la ley 590 del 2000, y además favorecen la promoción y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

<sup>43</sup>SMLMV: Salario Mínimo legal Mensual Vigente

La Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, clasifica a las pequeñas y medianas empresas de acuerdo al número de empleados y los activos totales, de la siguiente manera:

1) Pequeña Empresa:

- a. Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b. Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.<sup>44</sup>

2) Mediana Empresa:

- a. Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b. Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

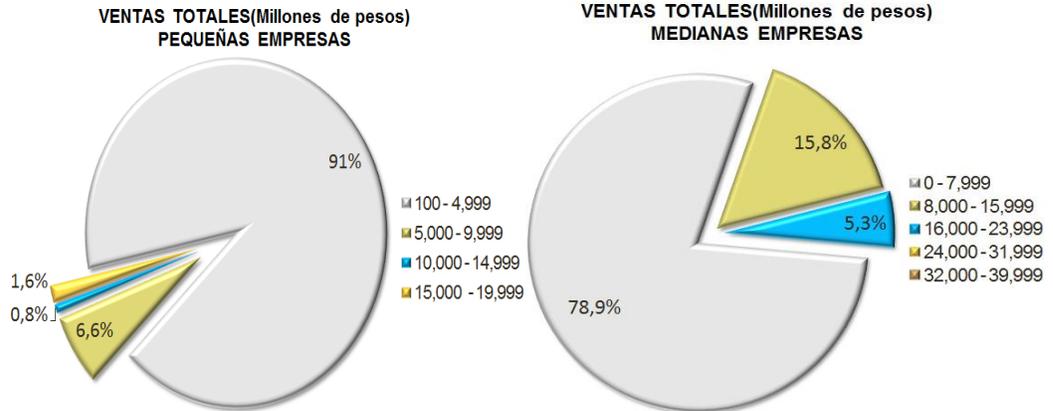
Según esta clasificación, resulta conveniente aclarar que según el Parágrafo 1 de la Ley 590 del 2000 el criterio principal de clasificación para las pequeñas y medianas empresas del país es el valor de los activos totales, en caso de presentar combinaciones de parámetros respecto a la planta de personal y activos totales diferentes a los indicados. Así, al analizar la muestra seleccionada, es posible evidenciar la alta participación de las pequeñas empresas en la economía y como lo señala la Ley 590 del 2000, cuenta con activos totales mayores a 501 y menores de 5000 y son las que más propician el crecimiento y desarrollo en el Municipio.

En el gráfico, también se puede observar la representatividad de las PyMES que hacen parte del informe, según el tamaño. Además, el criterio de activos totales es tomado de dichas estadísticas para la clasificación, por lo tanto el tamaño de las PyMES se ve reflejado finalmente en el total de activos.

---

<sup>44</sup> Ley 590 del 2000. Promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

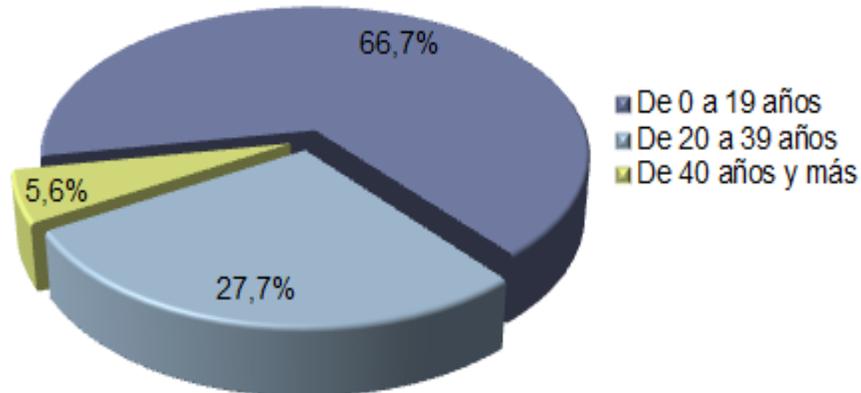
## 2.13 VENTAS TOTALES



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Cuando la economía nacional mantiene su ritmo de crecimiento, las pequeñas y medianas empresas también crecen, la participación de la PyME aumenta, reflejándose en las ventas totales de un sector determinado, pero cuando ésta se contrae su participación disminuye, y ocasiona la salida del mercado de la mayoría de ellas; el incremento en el consumo de las familias de la ciudad a su vez beneficia las ventas de las pequeñas y medianas empresas. En últimas el estado de las PyMES depende más de lo acertadas que sean las medidas de dirección económica que adopten las autoridades económicas del país.

## 2.14 ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Con relación a la antigüedad de las PyMES en el mercado, el gráfico nos muestra que el 66,7% de las pequeñas y medianas empresas en el Municipio de Popayán corresponde a empresas jóvenes, porque poseen entre 0 y 19 años de haber sido creadas, seguido del 27,7% entre 20 y 39 años y el 5,6% restante perteneciente a empresas con una gran trayectoria. La mayoría de las PyMES son empresas relativamente jóvenes, es decir, con pocos años de haber sido conformadas, motivopara que los diferentes inconvenientes presentes en el mercado no les permitan mantenerse en el tiempo y sean mucho más vulnerables. Por esta razón, gran parte de las pequeñas y medianas empresas no tienen fortalecidas sus capacidades productivas, organizativas y comerciales dados los pocos años de permanencia en el mercado de la mayoría de ellas.

## **CAPÍTULO 3**

### **PRÁCTICAS DE ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR PYME DEL MUNICIPIO DE POPAYÁN**

En este capítulo se define el concepto de asociatividad, se analiza la predisposición de los pequeños y medianos empresarios a asociarse y se hace énfasis en la conformación de redes como el tipo de asociatividad más común para el sector PyME en el Municipio de Popayán, como también, se evalúan las ventajas y desventajas derivadas de los procesos asociativos y finalmente se enfatiza en la competitividad como un resultado de las actividades de innovación y de los procesos asociativos.

#### **3.1 DEFINICIÓN DE ASOCIATIVIDAD**

Rosales (1997), define la asociatividad como un mecanismo de cooperación entre empresas, integradas de forma voluntaria, pero conservan su independencia jurídica y autonomía gerencial, y en conjunto con los otros participantes buscan alcanzar un objetivo en común.

El autor plantea seis distinciones importantes para ayudar a entender mejor su significado:

- Es una estrategia colectiva
- Tiene carácter voluntario
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera
- Permite resolver problemas conjuntos y a su vez mantener la autonomía gerencial de las empresas participantes
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas u organizacionales
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas

De este modo la asociatividad es una estrategia colectiva, porque las empresas se unen para resolver problemas comunes con la participación voluntaria de sus integrantes; además, no sólo es impulsada por miembros de la empresa, también puede estar impulsada por instituciones ajenas a ella como el Estado o los gremios empresariales. La autonomía que poseen las empresas participantes hace posible a cada una de ellas la oportunidad de manejar sus propios recursos y beneficios de formas diferentes, pero con la única condición de cumplir con los compromisos correspondientes. Dicha autonomía, es un incentivo para las empresas y un estímulo para conseguir más y mejores beneficios, a través de estrategias conjuntas en capacitación, comercialización, etc., al no existir límites para la cooperación entre las empresas integrantes del proceso de asociación.

Por su parte, Dini (1997), plantea que aquellas relaciones basadas en prácticas de asociatividad, permiten generar nuevas estrategias para el desarrollo de la competitividad a corto y mediano plazo en las pequeñas y medianas empresas, al brindar la oportunidad de mejorar sus capacidades de aprendizaje e innovación con menor dificultad, gracias a los mecanismos de cooperación efectuados en estas prácticas. Asimismo, Dini (2004), citado por (Arias & Otros, 2006), considera la necesidad de una metodología de promoción de las actividades asociativas, enfocada principalmente en algunas características de operación de los proyectos asociativos<sup>45</sup>, por ejemplo:

- a) Es necesaria la colaboración de los empresarios en todas las etapas de los proyectos, con el fin de garantizar el cumplimiento de las expectativas por todos los empresarios.
- b) Para estimular el interés de los empresarios por las prácticas asociativas, es necesario enfatizar en los beneficios tangibles que se pueden obtener a corto plazo.

---

<sup>45</sup>Tomado de la propuesta de red empresarial para los pequeños y medianos joyeros de plata de Lima Metropolitana. (Arias & Otros, 2000: 20).

- c) El desarrollo de lazos de confianza se logra gradualmente a través de la ejecución de acciones conjuntas entre las empresas; para ello es necesario explicar y verificar el logro de resultados obtenidos mediante indicadores que permitan medir los avances (ejemplo: calendario de metas).
- d) Es necesario tener un horizonte de planificación: este podría tener una duración de 3 a 5 años, con el objeto de evaluar la puesta en marcha y el fortalecimiento de las estrategias de desarrollo logradas.
- e) Las estrategias para alcanzar la sostenibilidad de los proyectos son claves para el éxito de la asociatividad.

Entre tanto, para Colmenarez y Delgado (2003), la asociatividad es una estrategia colectiva, y calificada hoy en día como un requisito para la sobrevivencia de las empresas, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.

Conforme a lo anterior, las prácticas de asociatividad, constituyen uno de los caminos posibles para el óptimo desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; por medio de esta se garantiza no sólo la supervivencia en mercados cada vez más abiertos a la competencia, también se rescatan formas alternativas de riqueza y equidad para las PyMES. En este contexto, la cooperación y articulación entre pequeñas, medianas y grandes empresas, contribuye a remediar de alguna manera sus problemas o dificultades en el mercado. Al respecto, la Comisión de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (PROMPYME, 2003), en su estudio de la asociatividad, destaca la búsqueda de beneficios comunes y menores costos en la conformación de asociaciones, uniones y aglomeraciones de los distintos agentes, dirigidos con el objeto de poder reducir la incertidumbre latente en el mercado y hacer frente a las debilidades inherentes en las empresas. Así, la asociatividad se convierte en un medio para relacionar las fortalezas y las capacidades de cada una de las empresas participantes y de forma unánime generar estrategias para alcanzar mayores beneficios y un mejor desarrollo del sector productivo al que pertenecen.

### 3.2 TIPOS DE ASOCIATIVIDAD

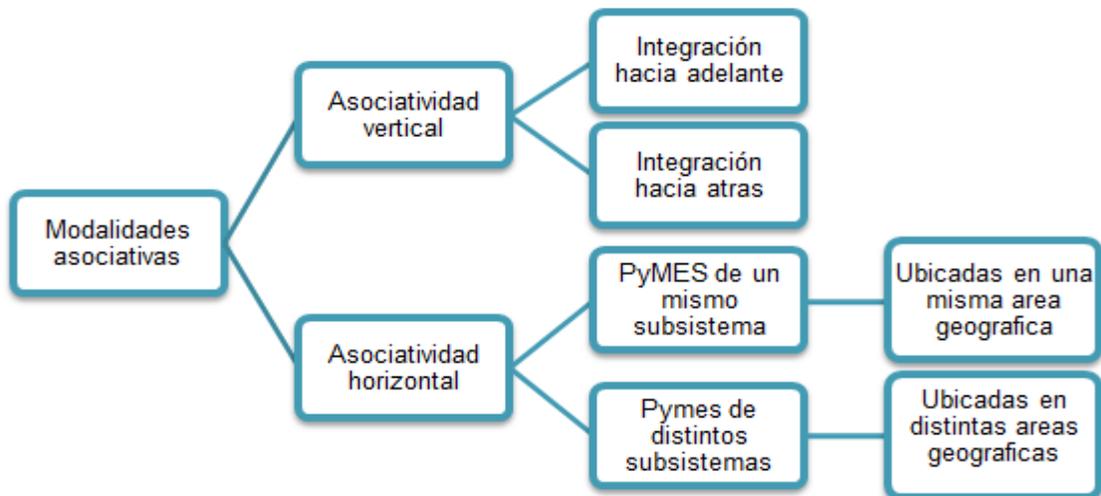
En base a las definiciones expuestas anteriormente sobre asociatividad, Grabher (1993), concluye que cualquier definición adoptada se caracteriza por realizar transacciones dentro de un contexto de reciprocidad, no a transacciones en el mercado ni a relaciones jerárquicas en una empresa por medio de un sistema de interconexiones múltiples e interdependientes; su permanencia depende de la buena comunicación y la confianza, por ello “[...] *el fortalecimiento de la asociatividad debe apoyarse en el acceso a la información, el aprendizaje interactivo y la difusión de la innovación*” (Cervilla, 2007:234).

Entre tanto, Álvarez & Durán (2009), reconocen la conformación de redes como uno de los procesos de asociación más factibles para el sector PyME, y argumentan que tales procesos se conforman voluntariamente entre diferentes empresas con alguna característica en común para poder asociarse o relacionarse entre sí y producir o comercializar un bien o servicio, sin perder su independencia y autonomía jurídica; de esta manera podrían resolver un conjunto de problemas relacionados con sus actividades empresariales.

En primer lugar, se debe tener en cuenta según Rosales (1997), en relación con los procesos asociativos o redes, que estos deben conformarse en función de las fases del proceso empresarial correspondientes a la asociación, desde el diseño hasta la comercialización del producto y con relación a cada una de las necesidades básicas de la empresa, es decir, la asociación debe estar dirigida a la búsqueda de financiamiento, aprovisionamiento de insumos, recursos humanos, servicios, entre otros; de acuerdo con Rosales(1997), independientemente de la actividad por la cual surge la necesidad de asociarse, lo más importante es la búsqueda de economías de escala con el objeto de incrementar el volumen de producción a menores costos, y a su vez favorecer el crecimiento empresarial, en especial para las empresas de menor tamaño.

En conformidad con lo anterior, existen dos tipos de redes: la formación de redeshorizontales y verticales. Las primeras están compuestas por PyMES y las segundas se establecen a partir de relaciones entre una o más empresas grandes con otras de menor tamaño que actúan como sus proveedoras. La adopción de una u otra alternativa por parte de las PyMES participantes en prácticas asociativas depende de las necesidades, objetivos y capacidades de cada una de ellas; cabe destacar que ambas formas benefician a las empresas integradas en la red y por lo tanto, “[...] la inserción en redes verticales y la conformación de redes horizontales de producción son muy importantes para la conceptualización de la asociatividad” (Cervilla, 2007:235). Como se mencionó anteriormente estas son la base fundamental de todo proceso de asociación, por medio de las cuales se obtienen ventajas individuales a través de una cooperación colectiva.

**Gráfico 12. Modalidades asociativas en PyMES**



FUENTE: Torres (2003). Asociatividad en PyMES del Sector Turístico

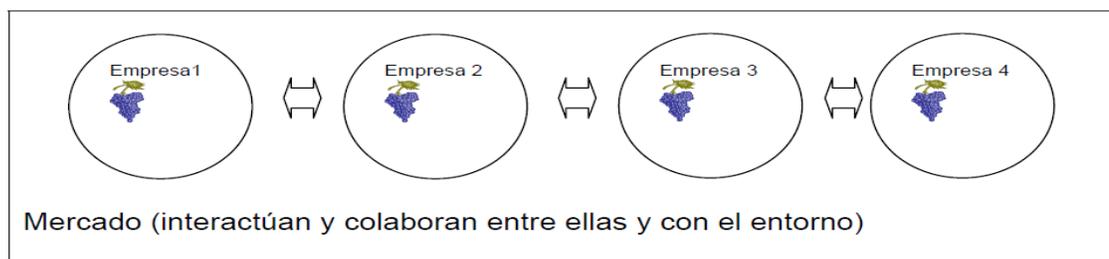
### 3.2.1 Redes horizontales

Las redes horizontales, corresponden a empresas que ofrecen el mismo bien o servicio, pero se asocian para realizar algunas actividades de su fase de producción y compiten entre ellas en el mismo mercado. Bajo este punto de vista se define y se caracteriza de la siguiente manera:

*“Las redes horizontales son una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación, y suelen estar compuestas por grupos de pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector” (Becerra, 2008:14).*

En concordancia con lo anterior, Álvarez & Suárez (2003), manifiestan la cooperación en redes horizontales, como una modalidad de asociación entre empresas competidoras del mismo ramo, esta se puede dar en forma tecnológica como por ejemplo en laboratorios compartidos que desarrollen tecnologías comunes para todos los participantes; en el aspecto productivo como economías de escala y especialización productiva, y en mercadeo se pueden asociar para tener una antena comercial conjunta, expansión de mercados, compartir marcas, servicio de postventa común, etc. Un ejemplo de ello puede ser una asociación de productores de uva con fines comerciales; y también, según López (2003), “la industria del calzado” en donde cada empresa conserva su individualidad y atiende sus mercados; sin embargo, mediante la red cooperan entre sí para comprar materiales, insumos y servicios especializados.

**Gráfico 13. Esquema de una red de producción horizontal**



**FUENTE:** PROMPYME (2003), *Empresas de tamaño similar que pertenecen al mismo sector, y etapa del proceso productivo y que tienen un objetivo en común.*

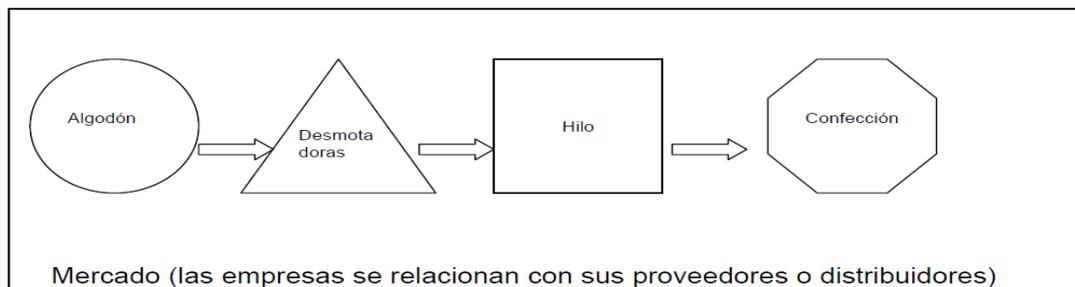
En las redes horizontales como se puede ver todas las empresas ocupan el mismo lugar o eslabón en la cadena productiva, las economías de escala se logran al obtener mejores condiciones en la compra de insumos, alcanzar una escala óptima en el uso de maquinaria y reunir sus capacidades de producción para satisfacer pedidos de gran escala.

### **3.2.2 Redes verticales**

Álvarez y Durán (2009), consideran que las grandes empresas no tienen la modalidad de integrarse en forma vertical, por ello esta forma de asociación se constituye como una oportunidad especialmente para las empresas de menor tamaño al promover su articulación a la cadena de valor de las grandes empresas por medio de la subcontratación, de esta forma las PyMES reemplazan áreas de trabajo de las grandes empresas en el proceso de producción de un bien o servicio. Económicamente conformación de redes verticales se refiere a: “[...] *aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual*” (Becerra, 2008:14). Igualmente, la formación de redes verticales incrementa las ventajas de las pequeñas empresas, al captar las ventajas de las grandes empresas a través de la cooperación colectiva; Bianchi & Di Tommaso (1998), manifiestan en

relación con la formación de redes verticales tienen como objeto principal la vinculación de las PyME al proceso de producción y por ende a la cadena de valor de las grandes empresas, es más, permite suplir sus carencias en términos de estructura y tamaño.

**Gráfico 14. Esquema de una red de producción vertical**



*FUENTE: PROMPYME (2003), Empresas de diferente tamaño, sector y etapas del proceso productivo.*

De acuerdo con Becerra (2008), las redes verticales son asociaciones entre grandes y pequeñas empresas, donde las pequeñas proveen productos manufacturados requeridos por grandes empresas para producir sus bienes o servicios finales; bajo este esquema de producción ambas empresas (grande y pequeña) obtienen beneficios, la primera porque puede dedicarse a otra serie de actividades más rentables con mayor flexibilidad organizacional, mientras la segunda cuenta con una cuota de producción vendida de forma segura, lo que le permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo.

Por ejemplo, como enseña el gráfico, los productores de algodón en rama venden su producción a las desmotadoras, quienes lo procesan y lo venden a las industrias de hilado que proveen a la industria de tejidos y confecciones.

De igual forma, al hacer referencia nuevamente a la industria de calzado, una red vertical corresponde a una red de proveedores de insumos, en este caso para abastecer a la empresa fabricante de calzado y marroquinería, las pequeñas empresas proveen las pieles, suelas prefabricadas y los herrajes, y a su vez, los

proveedores de pieles se vinculan con productores ganaderos quienes los abastecen de cuero crudo.

### **3.3 INTEGRACIÓN DE REDES EN EL MUNICIPIO DE POPAYÁN**

La formación de redes en el Municipio de Popayán es casi nula, esto se deriva del poco interés en la conformación de procesos asociativos, ya que no la consideran necesaria para mejorar o complementar sus actividades empresariales, limitándose a un constante intercambio de bienes y/o servicios.

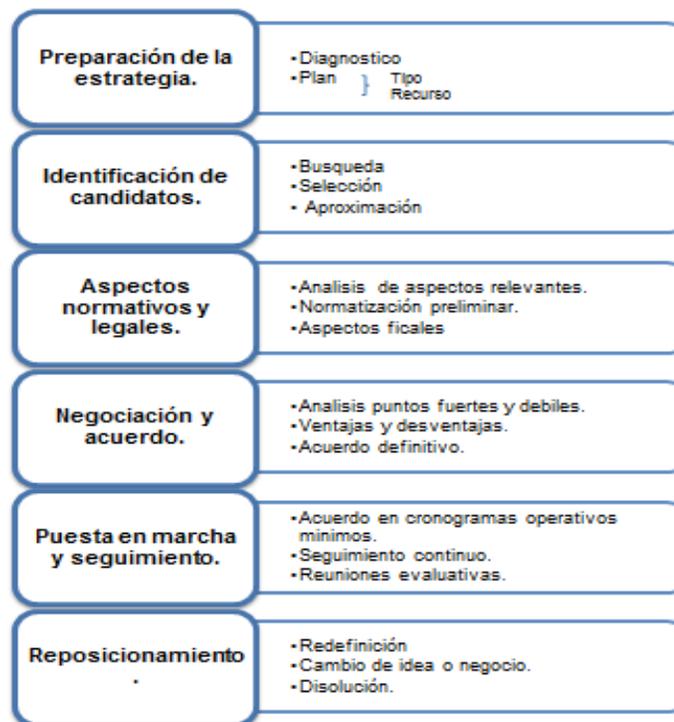
En contraste, algunas empresas al contemplar las ventajas de la asociación han acudido a estas prácticas por medio de redes conformadas por muy pocas empresas, por medio de ella realizan actividades relacionadas con la compra productos o materias primas, transferencia de información, y la más común establecer precios; gracias a lo anterior han obtenido beneficios principalmente en la reducción de costos y aumento de las ventas; sin embargo el establecimiento de estas redes ha sido temporal dada la desconfianza y la falta de compromiso de los empresarios PyME, como también por el desconocimiento de los beneficios derivados de los procesos de asociación, otros empresarios arguyen que no saben cómo hacerlo. En base a lo anterior, es evidente la debilidad de los procesos de asociación entre empresas en el municipio, en particular, por la realización de proyectos mal dirigidos, es decir, no se llevan a cabo con el objeto de implementar nuevas tecnologías o buscar medios de financiación, sino para otros fines que implican menor riesgo, lo cual debilita la apreciación que realmente merecen los procesos de asociación como medio para fortalecer el sector PyME e induce a una menor conformación de redes empresariales.

### 3.4 PROCESO DE ASOCIACIÓN

A continuación se describen las etapas que todo proceso de asociación debe seguir para tener éxito.

Para empezar, se debe tener en cuenta que dichos procesos, deben fundamentarse en la confianza y en la claridad de los propósitos y expectativas, así como también en concretar objetivos y metas, como lo muestra el siguiente gráfico:

**Gráfico 15. Proceso de asociación**



*FUENTE: Alonso Aldo "Acuerdo de cooperación entre empresas" Alta Gerencia. Buenos Aires (1995).*

Los empresarios PyME deben tener la plena seguridad que a través de los procesos de asociatividad se obtendrán mayores beneficios, Torres (2003), divide este proceso de asociación en seis etapas descritas de la siguiente manera:

## **Primera etapa:**

### **Preparación de la estrategia**

Las empresas asociadas deben realizar un diagnóstico de fortalezas y debilidades, en relación con las oportunidades y amenazas proporcionadas por el contexto en que se desenvuelven, en atención a los diferentes aspectos internos y externos para descubrir los beneficios derivados de un proceso de asociación entre empresas, de esta forma se elaborará un plan tentativo de cooperación, conformado por los siguientes aspectos:

- *“Identificación de las diferentes estrategias que pueden ser desarrolladas a partir de la asociatividad.*
- *Busqueda de la complementariedad estratégica de las posibles PyMES participantes, sobre la cual definir las bases del acuerdo.*
- *Establecimiento de los recursos (financieros, humanos y de infraestructura) destinados para llevar a cabo el acuerdo de cooperación.*
- *Asignación de responsabilidades y compromisos entre los asociados.*
- *Identificación de los perfiles requeridos a tener en cuenta en la selección de los socios” (Torres, 2003: 32)<sup>46</sup>.*

## **Segunda etapa:**

### **Identificación de candidatos**

A partir de una clasificación, se deben identificar a los posibles socios y determinar quienes son los más potenciales, esto se puede realizar por medio de una base de datos que indique :

- *“Actividades / Recursos*
- *Ubicación*
- *Voluntad acuerdista*
- *Otros” (Torres, 2003: 32)<sup>47</sup>.*

---

<sup>46</sup> Tomado de la monografía de graduación: Asociatividad en PyMES del sector turístico.

<sup>47</sup> Tomado de la monografía de graduación: Asociatividad en PyMES del sector turístico.

### **Tercera etapa:**

#### **Acuerdos normativos y legales**

En esta instancia se identifican y se acuerdan los aspectos relevantes del convenio, porque proporcionan el marco normativo del mismo, éste englobará las futuras acciones de los socios unidos por la asociatividad. Entre los aspectos normativos sujetos a la negociación de los socios están:

- *“Formas de plantear y resolver conflictos.*
- *Observación de las disposiciones fiscales, provisionales, etc.*
- *Forma jurídica que adoptará el acuerdo asociativo.*
- *Condiciones de entrada y salida para las PyME asociadas, explicitando las exigencias a cumplir por las mismas para ser parte o alejarse de la sociedad.*
- *Condiciones de negocio que deben establecer la división de las utilidades generadas por la asociatividad y la cuota que deberán aportar los socios” (Torres, 2003: 36)<sup>48</sup>.*

### **Cuarta etapa:**

#### **Negociación y acuerdo**

En esta fase, todos los socios se comprometen a formar parte de un acuerdo asociativo, y mantener su independencia jurídica y financiera. Sin embargo, cada uno de ellos acuerda colaborar con el resto de las PyMES asociadas en las diferentes áreas y actividades previamente establecidas. Es necesario plasmar cronogramas y reglas de decisión mínimas una vez puesto en marcha el proyecto asociativo, además, puntos de control que den cuenta del compromiso y motivación, así como el progreso o retroceso del acuerdo asociativo; también es importante elaborar una lista de actividades a desarrollar con el fin de alcanzar las metas, acompañada de una valoración de costos y recursos necesarios para llevarlas a cabo<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup>Tomado de la monografía de graduación: Asociatividad en PyMES del sector turístico.

<sup>49</sup>Tomado de la monografía de graduación: Asociatividad en PyMES del sector turístico. Pág. 36.

### **Quinta etapa:**

#### **Puesta en marcha y seguimiento**

Una vez establecido el acuerdo de cooperación, se debe dar inicio a la ejecución de las actividades y proyectos llevados a cabo de manera conjunta, estas deben ir acompañadas de mecanismos de control que permitan dar seguimiento a cada una de las actividades y proyectos propuestos, con el fin de lograr los resultados esperados<sup>50</sup>.

### **Sexta etapa:**

#### **Reposicionamiento**

En caso de no alcanzar los objetivos propuestos es necesario redefinir el proyecto asociativo, con el fin de eliminar las falencias presentadas, e incluir las nuevas propuestas y/o estrategias, para mejorar y alcanzar las ventajas que ofrece el proceso asociativo, como también dar cumplimiento a lo establecido en el proyecto.

Castillo y Perdomo (2006), plantean dos formas de llevar a cabo procesos asociativos en su proyecto Pautas de asociatividad empresarial para el desarrollo alternativo, a saber: informal o de hecho y formal o de derecho. En la primera modalidad, no se crea una nueva organización o estructura, sencillamente todas las empresas tienen un objetivo en común y acuerdan desarrollar unas tareas concretas para lograrlo. Dentro de esta modalidad se pueden incluir las tres primeras fases mencionadas anteriormente, para fijar acuerdos entre los integrantes y diseñar un plan de trabajo con asignación de responsabilidades y tareas. Los proyectos desarrollados en esta etapa son en su mayoría de corto plazo y en algunos casos alcanzan el mediano plazo. La confianza entre los asociados es el elemento fundamental para llevar a cabo exitosamente esta parte

---

<sup>50</sup>Tomado de la monografía de graduación: Asociatividad en PyMES del sector turístico. Pág. 37.

del proceso, pues de esta dependerá el desarrollo y la consecución de los objetivos planteados conjuntamente y la perdurabilidad de este proyecto asociativo. En la segunda forma, se crea una nueva estructura organizativa derivada del trabajo colectivo, implica crear una forma jurídica nueva que represente los intereses de todas las organizaciones comprometidas. Asociarse de esta manera significa llevar a cabo la última etapa propuesta por Valencia y Muñoz (2005), para gestionar proyectos de largo plazo y de mayor responsabilidad, que posibiliten la creación de una nueva figura jurídica y comprometa de una manera formal y directa a todos los asociados<sup>51</sup>.

### 3.5 VIABILIDAD DE LA ASOCIATIVIDAD

Aunque las prácticas de asociatividad ofrecen un sin número de ventajas tanto a pequeñas como a medianas empresas regidas por esta estrategia, Torres (2003) en su monografía de la Asociatividad en PyMES del sector turístico, aclara que dicha práctica debe cumplir con una serie de condiciones para garantizar la viabilidad de la misma:

- ***“Elaboración de objetivos:*** *Es el punto de partida de cualquier proyecto asociativo porque permite tener una idea clara del mismo y agrupar a los participantes con el fin de alcanzar los objetivos propuestos<sup>52</sup>.*
- ***Complementariedad:*** *Esta condición es de suma importancia en el proceso asociativo de las PyMES porque permite crear un producto completo y diferenciado de la competencia, es así como la complementariedad de capacidades, recursos y conocimientos favorece la cooperación entre las empresas, ya que cada una de ellas considera un complemento de sus actividades a las otras.*
- ***Compromiso:*** *En primer lugar el propietario, socio o gerente PyME debe asumir el compromiso de dedicar un tiempo a las reuniones y actividades, en segundo lugar debe existir el compromiso de colaborar con los recursos económicos necesarios para el desarrollo de las actividades.*

---

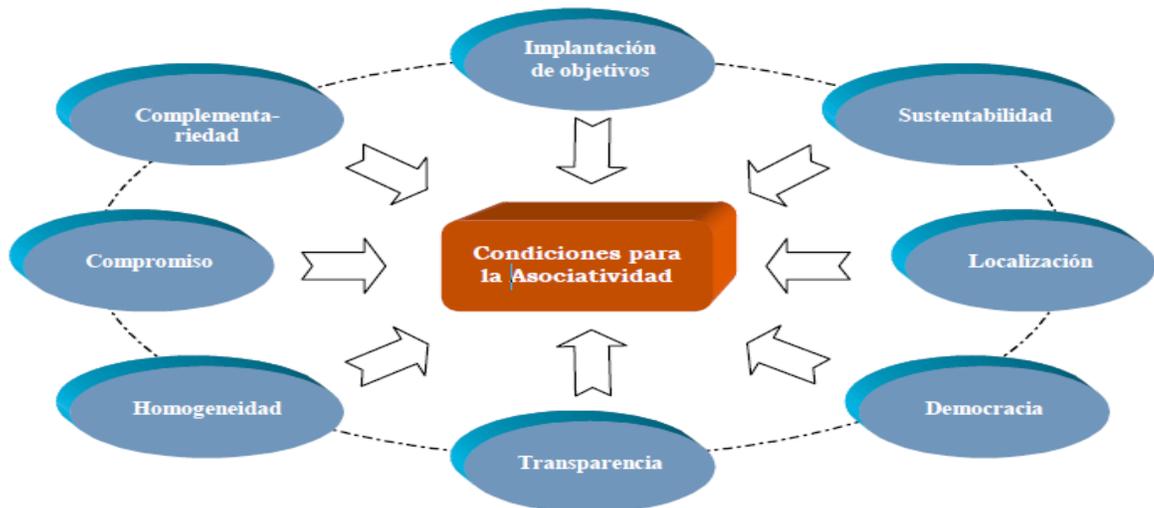
<sup>51</sup>Tomado del proyecto: Pautas de asociatividad empresarial para el desarrollo alternativo.

<sup>52</sup> Dichos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes con las PyMES participantes (Fred, David (1992)).

- **Homogeneidad:** Se refiere al tamaño de las empresas participantes, es de suma importancia en el momento de tomar decisiones económicas, evitando que alguna de las PyMES asociadas intenten monopolizar la toma de decisiones a partir de un mayor poder económico.
- **Transparencia:** Es importante la transparencia en el manejo de los recursos económicos y financieros, con el fin de evitar futuros inconvenientes e incrementar la confianza entre los asociados.
- **Democracia:** En un proyecto asociativo se debe contar con la capacidad de trabajar en grupo y tener como regla principal el tomar decisiones preferiblemente por consenso, de esta manera se aprenderá a escuchar, opinar y tolerar al resto de los participantes.
- **Localización:** La asociatividad en PyMES de ciertos sectores productivos requiere que se encuentren ubicadas en una misma ciudad o región.
- **Sustentabilidad:** La asociatividad en PyMES debe constituirse en una herramienta empresarial para obtener mayores beneficios por parte de los empresarios y al mismo tiempo preservar el entorno natural y cultural en el que se encuentran” (Torres, 2003: 17)<sup>53</sup>.

A continuación, se esquematizan las condiciones para la asociatividad, retomadas de Torres (2003), en su monografía Asociatividad en PyMES del sector turístico:

**Gráfico 16. Condiciones para la asociatividad**

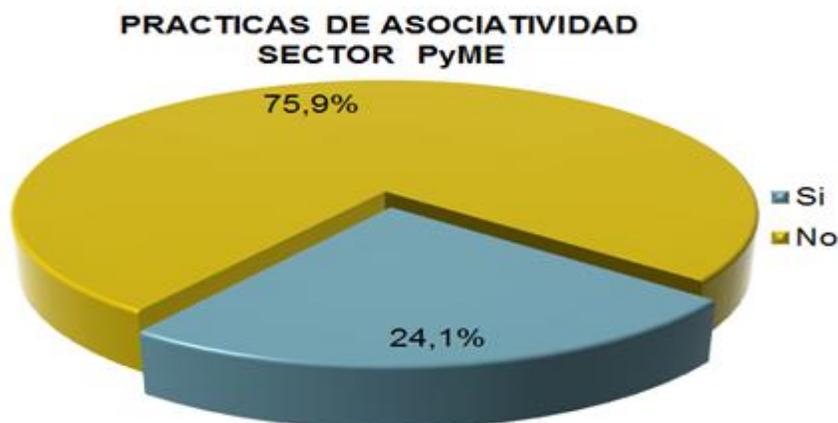


**FUENTE:** Torres (2003). Asociatividad en PyMES del Sector Turístico

<sup>53</sup>Tomado de la monografía de graduación: Asociatividad en PyMES del sector turístico.

### 3.6 TENDENCIA A LA ASOCIATIVIDAD

Si bien, hoy en día es cada vez más difícil actuar de forma aislada tanto para las pequeñas como medianas empresas por su tamaño y sus dificultades operativas, no se ve reflejado en el accionar de las PyMES de la ciudad. El comportamiento de estas unidades empresariales se caracteriza por subsistir de forma individual dentro del mercado, porque la mayoría de ellas tienen poca disposición a compartir sus conocimientos y habilidades; tal actitud se debe principalmente a la falta de seguridad y confianza, como también de compromiso hacia los procesos asociativos, por parte del empresario PyME.



FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

Al hacer referencia a las prácticas de asociatividad llevadas a cabo por las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán, el gráfico muestra que las PyME escasamente se asocian para lograr objetivos en común, tal como lo muestran los resultados obtenidos (75,9%). Entre tanto, el 24.1% restante, ven en ella una estrategia para fortalecer sus empresas, un mecanismo para expandir sus mercados, conseguir más clientes, obtener mayores beneficios económicos y por su puesto ser más competitivas.

A partir del análisis anterior, se puede concluir que los pequeños y medianos empresarios tienen poca predisposición de asociarse, de ahí la evidencia en la escasez de proyectos asociativos y la poca promoción por parte de las entidades gubernamentales, las empresas públicas y privadas; pero, si la asociatividad fuera vista como una estrategia para lograr ser más competitivos, se podrían alcanzar mayores oportunidades de desarrollo.

### **3.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ASOCIARSE**

#### **3. 7.1 Ventajas**

Al indagar a las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán sobre las razones por las cuales consideran ventajoso llevar a cabo prácticas de asociatividad, el 24,1% lo hacen porque por medio de este proceso se generan mayores lazos de confianza y compromiso entre las empresas y personas participantes, además, ratifican que solo a partir de un proceso continuo se relacionarán mutuamente y fortalecerá el intercambio de experiencias. Los empresarios tienen una mente mucho más abierta y ven en el diálogo una herramienta para realizar convenios, identificar problemáticas, y buscar soluciones; además rescatan también el hecho de trabajar en equipo. Lo anterior, se ve reflejado en el constante progreso del capital humano por medio de capacitaciones y actualizaciones constantes; en la evolución de las empresas en cuanto a equipos, máquinas, herramientas y los procesos informáticos facilitadores del uso eficiente de TICS.

Los empresarios PyME consideran importantes principios como: confianza, compromiso, objetivos, propósitos e intereses comunes, y cambios en la cultura empresarial; de esta manera, y según sus años de experiencia se garantiza el éxito del proceso de asociación empresarial. Además, algunas empresas afirmaron que aunque no lleven a cabo prácticas de asociatividad estarían dispuestas a

asociarse si pueden enfrentar los cambios del mercado, la competencia, innovar y fortalecer el sector al cual pertenecen. En esta medida, las prácticas de asociatividad permiten: *“Incrementar la producción, obtener mayor poder de negociación y conocimientos en materia de técnicas de promoción y comercialización, acceder a tecnologías que puedan mejorar los procesos, aumentando con ello la productividad y, sobre todo, hacer más fácil la obtención del financiamiento necesario para llevar a cabo el desarrollo de la red”* (Arias, 2006: 38). En general, estas ventajas no podrían ser aprovechadas si las pequeñas y medianas empresas siguen actuando en forma aislada y más aún con muchas limitaciones.

Si al cooperar y unir esfuerzos entre PyMES se contribuye a resolver los problemas o debilidades inherentes en las empresas, como se cita en la Comisión de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (PROMPYME, 2003), se debe destacar la búsqueda de beneficios comunes y menores costos al asociarse, porque se reduce la incertidumbre presente en el mercado y permite mitigar las debilidades. Además, se puede incrementar la producción, obtener mayor poder de negociación y conocimientos en materia de técnicas de promoción y comercialización, acceder a tecnologías para mejorar los procesos e incrementar con ello la productividad, y también hacer más fácil la obtención del financiamiento necesario para llevar a cabo las actividades planeadas en la empresa. Dichos resultados se pueden obtener por medio de la, *“[...] formulación y diseño de estrategias de apoyo para mejorar la competitividad de las empresas principalmente para el sector PyME, dada la vulnerabilidad que presentan frente la liberalización económica y la apertura de fronteras”* (Álvarez & Suárez, 2003:4). Para estos autores, la asociatividad es una herramienta utilizada por las PyMES para incrementar sus niveles de competitividad, es decir, se muestra como alternativa para aumentar la productividad y por ende otros factores en beneficio del mismo.

Igualmente, para Álvarez & Suárez (2003), las PyMES por su tamaño no logran alcanzar economías de escala y encuentran mayor dificultad para acceder a nuevos mercados, mejorar la calidad en sus productos y/o servicios, y tener una oferta equilibrada o estable; por otra parte, su tamaño dificulta emprender procesos de aprendizaje colectivo, estudios de mercado e investigación y desarrollo. Por lo anterior, las pequeñas y medianas empresas deben seguir procesos de asociación que les permita, “[...] *obtener el nivel de desarrollo y competitividad que se requiere para competir a nivel regional y global*” (Álvarez & Suárez, 2003:4), además, “[...] *la experiencia asociativa desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, para pequeñas y medianas empresas, se ha convertido a nivel mundial en el rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tipo de organizaciones*” (Narváez & otros, 2009:158). Entre tanto, el autor argumenta que el surgimiento de redes empresariales, sistemas productivos locales, cadenas y minicadenas productivas, son clara evidencia de un nuevo modelo productivo basado en la cooperación, por medio de alianzas estratégicas producidas por acuerdos voluntarios entre sus miembros, al posibilitar la creación de redes formales e informales y dar origen al nuevo paradigma empresarial conocido con el nombre de “asociatividad empresarial”; vista como una alternativa para promover el conocimiento local, la vinculación entre el sistema productivo y el sistema tecno-científico, la participación e interrelación entre actores empresariales y la ampliación de capacidades locales.

De igual forma, Colmenarez & Delgado citado por (Narváez & otros, 2009), consideran que la base de la asociatividad se fundamenta en compartir riesgos y reducir costos, entre tanto, enuncian algunos factores para estimular los procesos de asociación, como son:

- **“Factor financiero:** Acceso a financiamiento, (Permite el cubrimiento de garantías requeridas en forma colectiva, cuando no es posible cubrirlas en forma individual), compras e inversión conjunta.

- **En el aspecto organizacional:** Mejora en los procesos productivos, aplicación de nuevas formas de administración, implantación de planeamiento estratégico, intercambio de información productiva y tecnológica, capacitación conjunta, generación de economías de escala, acceso a recursos o habilidades críticas, acceso a tecnologías de productos o procesos, aumento del poder de negociación, investigación y desarrollo.
- **En lo correspondiente al mercadeo:** Permite el lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, intercambio de información comercial, investigación de mercados, alianzas para vender, servicios postventa conjuntos, inversión conjunta, logística y distribución” (Narváez & otros, 2009:161).

De acuerdo con, (Narváez & Otros, 2009), existen una serie de beneficios que las empresas pueden adquirir a partir de su integración con otras:

- **“Flexibilidad:** Pues no abandonan su gestión empresarial autónoma, pero amplían su accionar a partir de las alianzas realizadas.
- **Aprendizaje colectivo:** Cada integrante logra conocer nuevas formas de gestión, producción, estrategias, tecnologías, mercados, entre otras.
- **Economías de escala:** Para la adquisición de bienes y servicios, y el costeo de misiones comerciales.
- **Fuerza de negociación:** Ante proveedores, gobierno local y clientes.
- **Competitividad local/sectorial:** No solo se genera la competitividad en las empresas, sino que al actuar sobre grupos de empresas, generalmente impactan en una mayor competitividad territorial y/o sectorial” (Narváez & Otros, 2009:162).

### 3.7.2 Desventajas

Torres (2003), resalta una serie de obstáculos que sitúan a las PyMES en situación de desventaja, entre ellos se pueden resaltar los siguientes:

- “La cultura, es decir las características propias del modelo de gestión y la forma tradicional adoptada por los pequeños y medianos empresarios para administrar las PyMES.
- El individualismo por parte de los empresarios PyME con el que han intentado sobrevivir en el mercado.
- La falta de difusión de las experiencias asociativas y la difusión de algunas malas experiencias asociativas sin tener en cuenta los verdaderos motivos de los fracasos.

- *La empresa puede asociarse con un competidor más fuerte, encontrándose en una situación desventajosa, debido a la pérdida de poder en la toma de decisiones relevantes” (Torres, 2003: 20).*

Estos obstáculos afectan negativamente la eficiencia de la asociatividad en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad y generan una serie de desventajas que surgen por la falta de una cultura de cooperación por parte de las empresas y la falta de apoyo institucional de organismos públicos y privados. En conclusión, las prácticas asociativas en las pequeñas y medianas empresas tienen más aspectos positivos en relación con los negativos; además estos últimos, se pueden mitigar a partir de estrategias que permitan el fortalecimiento de las buenas prácticas empresariales.

### **3.8 ASOCITIVIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD**

Según Porter (1990), se alcanza el éxito competitivo cuando, “[...] las empresas de una nación posean ventaja competitiva, ya sea en forma de costes inferiores o de productos diferenciados que obtengan precios superiores” (Porter, 1990: 33); de esta manera, para mantener la ventaja competitiva con el tiempo, las empresas deben, “[...] ofrecer productos de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente que permita el crecimiento de la productividad” (Porter, 1990: 33). En este sentido, Porter (1990), destaca que las empresas deben producir bienes y servicios de mayor calidad y menor precio en comparación a sus competidores, lo anterior se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación porque se mantienen e incrementan los ingresos reales.

En este sentido, es sobre la base de la ventaja competitiva que se fundamenta el concepto de competitividad, porque permite vincular factores y actividades tales como: estrategias empresariales, la organización de los competidores, disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada y las condiciones de la demanda; además la ventaja competitiva se crea y es dinámica,

es por ello que la competitividad a nivel de las empresas se basa en la capacidad de mantener su posición en el mercado.

Entre tanto, al ser las empresas las que compiten en los mercados, la unidad del posterior análisis es el sector, definido como, *“El grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente con otros”* (Porter, 1990: 63). En este caso, las empresas por medio de la estrategia competitiva tratan de definir y establecer un método rentable y sostenible para competir en su sector. Pero, es necesario tener en cuenta lo siguiente, *“No hay una estrategia competitiva universal y solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular, a las técnicas y activos de una empresa en particular”* (Porter, 1990: 64).

Para Porter (1990), en cualquier sector de la economía, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: la amenaza de nuevas incorporaciones, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad de los competidores existentes. Estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad del sector porque, *“[...] conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector”* (Porter, 1990: 65). Además, *“[...] la amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad”* (Porter, 1990: 65). No obstante, las empresas crean ventaja competitiva, *“[...] al percibir y descubrir nuevas y mejores formas de competir en el sector y trasladarlas al mercado”* (Porter, 1990: 78); dicho en otras palabras puede ser visto como el proceso de innovación. En esta monografía, se define la innovación en sentido general, a fin de incluir tanto avances en la tecnología, como los mejores métodos o formas de hacer las cosas.

Para que una nación alcance el éxito de un sector en particular y fomente la creación de ventaja competitiva, existen cuatro atributos integrantes del entorno competitivo de las empresas locales denominados “El porqué de la ventaja competitiva”, a saber:

- a) **“Condiciones de los factores:** *La mano de obra, los recursos naturales, el capital y la infraestructura son los factores de producción, los cuales pueden dividirse en básicos y avanzados, especializados y genéricos. Dentro de los factores básicos se encuentra la mano de obra o las fuentes de materia prima que por sí solos no generan ventaja competitiva, debido a que son de fácil acceso. Los factores avanzados demandan grandes inversiones, infraestructuras y personal altamente calificado. Los factores genéricos son comunes a todas las industrias y no generan ventajas sostenibles. Porter (1990), indica que una Nación no hereda sino crea los factores más importantes de la producción, como los recursos humanos especializados, en este sentido cada factor debe estar altamente especializado para satisfacer las necesidades particulares de cada sector o industria. De acuerdo a ello, los factores más importantes de la producción son especializados y requieren grandes inversiones.*
- b) **Condiciones de la demanda:** *Según Porter (1990), las naciones logran ventaja competitiva en los sectores en donde la demanda interior brinda a sus empresas una imagen anticipada de las necesidades de los compradores, motivando a las empresas a innovar y lograr ventajas competitivas frente a las rivales.*
- c) **Sectores afines y auxiliares:** *Hace referencia a la importante labor de los proveedores de servicios frente a sus clientes.*
- d) **Estrategia, estructura y rivalidad en la empresa:** *Se refiere a las condiciones que predominan en cada Nación en relación a la organización y al manejo de las empresas” (Porter, 1990: 110).*

**Gráfico 17. Determinantes de la ventaja nacional competitiva**



FUENTE: (Porter, 1990: 111)

El anterior modelo es llamado por Porter (1990), el “diamante nacional de competitividad”, aquí el efecto de un determinante depende del estado de los otros.

De modo similar, se hace referencia a la competitividad como un concepto bastante ambiguo debido a su complejidad, al incluir diferentes ámbitos (nacional, sectorial o empresarial) y otros aspectos como, (calidad, tecnología, asociatividad, innovación, organización, etc.), requeridos para alcanzar mejores niveles de competitividad. En efecto, Morales & Pech (2000), al inquirir sobre el concepto competitividad, sitúan dicho concepto en dos ámbitos, macroeconómico y microeconómico, el primero bajo la concepción gubernamental y la creación de políticas en beneficio del sector empresarial; el segundo se refiere a las nuevas exigencias requeridas para una empresa en su lucha por permanecer en el mercado tales como, mejores niveles de eficiencia, productividad, calidad, etc., para obtener un mejor desempeño de sus actividades de producción frente a sus competidores.

Dicho lo anterior, es importante destacar bajo qué punto de vista se aplica el concepto de competitividad, en este caso se hace referencia a la competitividad en el ámbito empresarial dadas las características de la presente monografía, enfocada de manera particular en pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.

En el ámbito empresarial el significado de competitividad se deriva de la noción de ventaja competitiva mencionada anteriormente, es decir “[...] *de los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. Así, la pérdida de competitividad se traduciría en una baja en las ventas, menor participación de mercado y, finalmente, el cierre de la planta*” (Romo & Abdel, 2005: 203).

Entretanto, Morales & Pech (2000), logran obtener una definición de competitividad empresarial a partir de otros conceptos relacionados, estos son: competencia<sup>54</sup> y competir<sup>55</sup>, y lo explican de la siguiente forma: “[...] *la competitividad es la capacidad para disponer de algún(os) atributo(s), que le permita un desempeño empresarial superior y le otorgue(n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor*” (Morales & Pech, 2000:53). En este sentido y en relación con el nuevo entorno económico, es clara la existencia de una mayor exigencia a las empresas de introducir cambios sustanciales con el propósito de ser más competitivas, para lograr permanecer en el mercado y crecer, por consiguiente deben “[...] *hacer esfuerzos para alcanzar las capacidades y competencias distintivas, dado el rápido cambio técnico, la corta vida de los productos, el alto número de competidores y la tendencia a la imitación y a la copia*” (Peñalosa, 2007:83). Así, mejorar los niveles de competitividad debe ser el objetivo primordial de toda organización empresarial, para lograr permanecer en el mercado bajo el nuevo entorno económico caracterizado por, “[...] *un acusado ritmo de progreso técnico, cuyos aspectos como la innovación, las nuevas tecnologías junto a la capacitación del recurso humano, se constituyen en factores determinantes para la competitividad, y más allá, para el crecimiento económico*” (Peñalosa, 2007:84), ya que estos se traducen en un incremento de la productividad y calidad de los bienes y servicios producidos.

De igual forma, Álvarez y Rodríguez (2003), consideran la inversión en capital humano y el desarrollo de nuevas tecnologías como el cimiento para generar ventajas competitivas, y como los causa de la alteración el equilibrio económico mundial porque, “[...] *las únicas empresas que han logrado sobrevivir son aquellas que han afrontado los retos por medio de la implementación de nuevas tecnologías, precios competitivos, mejor calidad de sus productos, por medio de*

---

<sup>54</sup> Acción y efecto de competir.

<sup>55</sup> Contender dos o más personas para lograr la misma cosa, igualar una cosa a otra en su perfección o propiedades.

*una mejor gestión administrativa, servicio al cliente y mercadeo, al fomentar procesos de innovación y diversificando la oferta” (González & Gálvez, 2008:18).* Para conseguir estos cambios agrega el autor, en el caso de las grandes empresas, estas han recurrido a estrategias individuales, como por ejemplo la reingeniería o la adopción de estándares internacionales; sin embargo, tales estrategias no pueden ser implementadas por pequeñas y medianas empresas debido a, “[...] *la falta de recursos y capacidad para ello, pues tienen problemas de financiamiento, de información, desventajas en sus costos de producción, promoción y distribución, escaso poder de negociación y barreras en cuanto a capacitación, tecnología y logística, traducido esto en grandes dificultades para competir en los mercados” (González & Gálvez, 2008:18).*

Aunque el sector de las Pymes como se ha mencionado anteriormente se constituye como un segmento muy importante de la economía, es también un sector muy vulnerable frente a los diferentes cambios originarios en el nuevo entorno económico, como el proceso de globalización, liberalización financiera y cambio tecnológico continuo, que plantean nuevos retos cada día, “[...] *con ellos la intensificación de la competencia en los mercados internos y externos” (Pallares, 2003:16),* y la necesidad de un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas en la medida de sus posibilidades.

Bajo este nuevo contexto caracterizado por, “[...] *una gran apertura comercial, reducciones de barreras al comercio de bienes y servicios y con procesos de integración comercial con otros países, como es el caso planteado para el TLC entre Colombia y Estados Unidos” (González & Gálvez, 2008:19),* se han incrementado los niveles de competencia entre los productos nacionales y extranjeros, así mismo un creciente desarrollo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) y una mayor exigencia de los nuevos consumidores al demandar productos con determinadas características relacionadas con aspectos como calidad, salud y medio ambiente. En

consecuencia, bajo este nuevo contexto económico las pequeñas y medianas empresas, no podrán sobrevivir si actúan de forma aislada, de esta forma se apoya lo expuesto a continuación por, Bianchi & Di Tommaso (1999): “[...] uno de los mayores obstáculos que impide el desarrollo de las PyME no es su tamaño, ni los canales de abastecimiento o de comercialización, sino el hecho de actuar aisladas en el proceso productivo” (Bianchi & Di Tommaso, 1999: 2).

Cuando una empresa opera aisladamente, según la ONUDI<sup>56</sup> (2003), se incrementan las dificultades para conseguir economías de escala<sup>57</sup> en la compra de factores de producción tales como equipo, materias primas, servicios de financiación y consultoría y a menudo no pueden aprovecharse de oportunidades comerciales debido a la exigencia de grandes volúmenes de producción, normas homogéneas y un suministro estable, lo anterior, destaca la necesidad e importancia de la asociatividad como alternativa para hacer frente a los diferentes cambios presentados dentro del entorno económico y social y mejorar las condiciones competitivas. Pallares (2003), describe la asociatividad como todas aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal o vertical, con el objetivo principal de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de las empresas asociadas. Por su parte Perales (2003), se refiere a la asociatividad como una serie de alianzas formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o

---

<sup>56</sup> Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

<sup>57</sup> **Economías de Escala:** aumento del tamaño de la planta de la empresa o del sector, que proporciona mayores ganancias y ahorros en el costo de producción.

Las economías de escala pueden ser internas y externas.

Las internas ocurren cuando:

- a) Aumenta el tamaño de la planta
- b) Existe ahorro de factores productivos debido al tamaño de la planta
- c) Disminuye el número de empresas en el mercado
- d) Presupone un avance tecnológico que permite aumentar la producción y la productividad

Las externas ocurren cuando:

- a) Existe ahorro de factores productivos debido a causas ajenas a la empresa
- b) Mejoran los beneficios para la empresa
- c) El ahorro de factores y el incremento de beneficios se debe a: más y mejores servicios públicos, mano de obra calificada, cercanía con la fuentes de materias primas y mercados, etc. (Zorrilla y Méndez (1999)).

permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes.

Por consiguiente la asociatividad se considera como: “[...] una de las alternativas válidas y necesarias para enfrentar los cambios estructurales de manera más eficiente, al permitir estimular las potencialidades y capacidades individuales de las pequeñas y medianas empresas fortaleciéndolas para enfrentar la competencia y lograr un mejor posicionamiento en los mercados” (Liendo & Martínez, 2001:318). Además, la asociatividad en pequeñas y medianas empresas, permite obtener mejores niveles de competitividad y eficiencia, que no serían posibles si actúan de forma individual. La asociatividad permite gestionar recursos con menor dificultad por ejemplo: compra de insumos, maquinaria y equipo, medios de financiación (créditos a mejores tasas de interés), servicios de consultoría, poder de negociación y representatividad. En este sentido, Dini (1997), asume que los diversos mecanismos basados en la asociatividad y en la conformación de redes pueden jugar un papel importante en la generación de nuevas estrategias para el desarrollo de la competitividad a corto y mediano plazo, al facilitar el acceso a capacitaciones, difusión de tecnologías, financiamiento, entre otros, y en efecto, a mejorar sus capacidades de aprendizaje e innovación, visto de esta manera ofrece mayores posibilidades de alcanzar mejores condiciones competitivas que una PyME no alcanzaría por sí sola.

Dini (1997), asume que los diversos mecanismos basados en la asociatividad y en la conformación de redes pueden jugar un papel importante en la generación de nuevas estrategias para el desarrollo de la competitividad a corto y mediano plazo, al facilitar el acceso a capacitaciones, difusión de tecnologías, financiamiento, entre otros, y en efecto, a mejorar sus capacidades de aprendizaje e innovación, visto de esta manera ofrece mayores posibilidades de alcanzar mejores condiciones competitivas que una PyME no alcanzaría por sí sola.

## CAPÍTULO 4

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR PYME

En este último capítulo se realiza un examen a las PyMES por medio de la matriz DOFA, en ella se plantean las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sector PyME. Por otra parte, se enfatiza en el rol que debe cumplir el sector público en los procesos asociativos de las pequeñas y medianas empresas, con el fin crear o construir pautas generales que puedan guiar las políticas, programas y acciones llevadas a cabo por los organismos estatales.

#### 4.1 MATRIZ DOFA

##### 4.1.1 Fortalezas

**Flexibilidad:** Las PyMES tienen un tamaño reducido y una pequeña estructura organizativa, esto les permite tener una mayor flexibilidad para adaptarse a nuevos servicios o necesidades, por ejemplo, diversificar y especializar los procesos de producción y ampliar o reducir la nómina de personal según corresponda, así como también atraer nuevos nichos de mercado; en consecuencia, la flexibilidad debe estar en función de los trabajadores y el fortalecimiento de sus capacidades, a la par de la innovación de sus procesos productivos traducidos en nuevos productos y servicios. De este modo, la PyME estará en la capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes de la economía; esto explica el gran esfuerzo por alcanzar mejores condiciones competitivas.

#### 4.1.2 Oportunidades

**Desarrollo de nuevas tecnologías (TICS):** El desarrollo y la implantación de nuevas tecnologías ofrece un sin número de oportunidades para las empresas, porque mejora la gestión, perfecciona el proceso de toma de decisiones y facilita la comunicación entre las empresas. Una muestra de ello son las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), generadoras de eficiencia y oportunidades, además, muy útiles en el momento de ser más competitivas, de permitir ingresar a un mercado más demandante y acercarse más a las necesidades de los consumidores.

**Nuevos nichos de mercado:** Las nuevas generaciones y tendencias modernas han traído como consecuencia la segmentación de nuevos y diversos grupos de consumidores que aún no han sido identificados, este aspecto se constituye como una oportunidad para el sector PyME, ya que por medio de diferentes estrategias comerciales podrán descubrir nuevos consumidores, diversificar su producto, y de este modo ampliar su cuota de mercado y obtener mayores beneficios.

**Integración vertical:** El creciente interés de las grandes empresas por organizar redes de MiPyMES para utilizarlas como proveedores de partes, accesorios y servicios, permite a las pequeñas y medianas empresas integrarse al proceso de producción y por ende a la cadena de valor de las grandes empresas, de esta forma aseguran la venta de parte de su producción que les permite mantenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo, además, disminuyen algunas carencias relacionadas con su tamaño y estructura.

**La Universidad:** El papel que cumplen las instituciones educativas en la formación profesional afecta directa o indirectamente a la pequeña y mediana empresa, porque es un vínculo fundamental para el desarrollo y fortalecimiento de este sector como generadora de nuevas capacidades. Algunos ejemplos que se

pueden citar son: personas capacitadas en el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS), en la utilización de herramientas de gestión y administración de empresas, en formas mucho más modernas y eficientes de planeación y organización, y nuevos medios y métodos que permitan entablar excelentes relaciones con los clientes.

#### **4.1.3 Debilidades**

**Limitación para acceder al mercado crediticio:** Las pequeñas y medianas empresas son consideradas de alto riesgo para el sector financiero, debido a la falta de cumplimiento de los requisitos de liquidez y solvencia y el desconocimiento que dicho sector posee sobre estas empresas. De esta manera, las PyMES se ven impedidas a acceder a las líneas de crédito y por ende a desarrollar actividades como: incorporación de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevos productos, lanzamiento de campañas publicitarias, etc.

**Fuentes de financiamiento:** Los recursos propios son una fuente de financiamiento para contribuir al desarrollo de la empresa, ya sean estos ahorros o reinversiones de las ganancias adquiridas; de no contar con ello acuden al crédito de consumo y los prestamistas, ambas perjudiciales para su desarrollo, la primera por las altas tasas de interés comparadas con los créditos bancarios, y la segunda por las connotaciones negativas y las condiciones impuestas por los usureros.

**Falta de capacitación del recurso humano:** El mercado actual obliga al empresario PyME a contar con personal altamente capacitado y con constante actualización, sin embargo estas empresas no planifican las necesidades de personal sino que lo incorporan en la medida requerida según sus necesidades, sin tener en cuenta las características del puesto a cubrir, los conocimientos adecuados para desarrollarlo, ni las posibilidades de ascender en la organización.

**Nivel de tecnificación:** El desarrollo tecnológico genera constantes cambios en el mercado, por lo que las pequeñas y medianas empresas deben adaptarse a las nuevas características del mismo, a su vez, los clientes se han convertido en consumidores cada vez más experimentados y exigentes, de modo que para poder adaptarse a estas nuevas exigencias, las empresas deben incorporar avances tecnológicos en los diferentes campos. La incorporación de nuevas tecnologías es de gran importancia para las empresas, ya que posibilita mejorar la calidad y crear productos diferenciados de la competencia, pero todo este proceso implica un gran gasto económico y recursos humanos capacitados.

**Inestabilidad tecnológica:** El desarrollo tecnológico es de una dimensión y velocidad tal, que puede provocar rápidamente la obsolescencia técnica, al dificultar o impedir la realización de sus labores, en este sentido las pequeñas y medianas empresas están expuestas a cambios cada vez más rápidos.

**Dimensión limitada:** Una de las características propias de las PyMES de cualquier sector de la economía, es la falta de tamaño adecuado, esto les impide desarrollar economías de escala que permitirían compensar los gastos en los que incurren las empresas y además las coloca en una situación de desventaja frente a las grandes empresas.

**Problemas en la gestión de las PyMES:** Estas empresas presentan ciertos problemas de gestión relacionados con la organización y planificación de sus actividades, es decir, manejan sus empresas a partir de la intuición y de lo aprendido con el tiempo, razón por la cual las PyMES tienden a ser más inestables.

**Individualismo por parte de los empresarios PyME:** La cultura individualista es propia de los empresarios de este sector, generada por la desconfianza frente al buen funcionamiento de las relaciones económicas, por tanto impiden la

conformación y desarrollo de procesos de asociativos, y por ende la oportunidad de acceder a mejores condiciones para el fortalecimiento de su empresa.

**Baja disponibilidad de recursos de capital:** Las características de las PyMES en cuanto a su estructura de activos y el tamaño, tienen menos posibilidades de acceder a tecnología de punta y a formas avanzadas de modernización, lo que puede traducirse en una reducción de productividad con generación de empleos de poca calidad y salarios bajos. Por su tamaño no tienen gran capacidad para explotar los beneficios de las economías de escala; para lograrlo deben tener capacidad de operar con la gran empresa o a través de prácticas de asociación.

**Pequeñas y medianas empresas poco competitivas:** Las PyMES son poco competitivas porque no llevan a cabo prácticas de asociativas, poseen información y conocimientos insuficientes, además tienen personal poco calificado y se les dificulta acceder a nuevas tecnologías. Lo anterior no les permite incrementar los niveles de productividad.

**Visión cortoplacista del empresario PyME:** La visión cortoplacista afecta la planificación en las empresas, esto se refleja en el afán de los empresarios por obtener resultados inmediatos y enfocarse en la solución de problemas concretos originados en el día a día, en consecuencia, no permite realizar proyecciones a futuro de las actividades de la empresa.

#### **4.1.4 Amenazas**

**Guerra de precios:** La guerra de precios es una estrategia empresarial implementada por muchos empresarios PyME ya que consideran que una disminución en los precios de los productos o servicios incentive automáticamente incrementos en la demanda, pero al ocurrir esto se generaría una brecha entre la relación causa – efecto, porque una disminución en los precios tiene un efecto

inmediato mientras que la reacción de la demanda lleva un determinado tiempo que produciría grandes reducciones en los ingresos de las empresas.

**Fusión de grandes empresas:** La formación de redes horizontales entre las grandes empresas para controlar la distribución, el precio y poder de negociación de un bien o servicio, les permite delimitar su mercado, esto se convierte en una amenaza para el sector PyME porque pueden ser excluidas del mercado, si no logran mejores condiciones competitivas.

**Mayor número de competidores:** Los crecientes niveles de desempleo, y la ausencia de barreras a la entrada del mercado, han impulsado a muchos individuos a optar por una alternativa laboral diferente basada en el trabajo independiente, de ahí la conformación continua de unidades empresariales que ofrecen una línea de productos escasamente diferenciados, y dan como resultado una competencia cada vez mayor.

**Sensibilidad a las variaciones del entorno:** Las PyMES son empresas muy sensibles a potenciales amenazas que puedan presentarse en el entorno político, socioeconómico y tecnológico, dados los instrumentos limitados con que cuentan para combatirlos.

**Falta de normas y leyes en pro de la PyME:** La legislación existente presenta fuertes falencias en cuanto al fortalecimiento y apoyo a este grupo empresarial, debido a esto las dificultades en la operación y supervivencia de este tipo de empresas se incrementan cada vez más, en base a lo anterior, es necesario un mayor apoyo por parte del Estado y de aquellos organismos encargados de velar por el bienestar de este sector, enfocado en políticas de promoción dirigidas especialmente a la población económicamente marginal, y que a su vez permita la diversificación de los servicios para las pequeñas y medianas empresas, con el fin de adaptarlos a sectores de distintos ingresos. Dichos programas de apoyo deben

incluir diferentes herramientas y por medio de estas contribuir al desarrollo de diversas áreas relacionadas con la empresa, por ejemplo: la capacitación empresarial y técnica, facilitación de información, acceso a financiamiento y organización.

**Inestabilidad del mercado en el sector en que la empresa opera:** Los sectores económicos están sujetos a variaciones que generan inestabilidades en gran medida por la elasticidad de la demanda determinada por variables como: los gustos, modas, experiencia de los consumidores de los productos o usuarios de los servicios, situación social y económica de la región, características medioambientales y seguridad en el lugar. Lo anterior, provoca el surgimiento y desaparición de nichos de mercado que pueden dificultar la adaptación de las PyMES a las nuevas exigencias de los mismos.

**Información asimétrica:** Las PyMES poseen información incompleta o imprecisa para tomar decisiones y el poder acceder a ella podría resultar económicamente no viable. Esta amenaza podría ser atenuada por medio de prácticas asociativas entre las pequeñas y medianas empresas y con la intervención del Sector Público a través de mecanismos que faciliten el acceso a información actualizada.

A partir del análisis anterior, se puede concluir que es necesario el desarrollo o la implementación de estrategias a partir de:

- Procesos de integración vertical y horizontal,
- Recursos financieros
- Desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, y
- Apoyo por parte del Sector Público.

Frente a este escenario, las PyMES del Municipio de Popayán deberán implementar un nuevo modelo empresarial, que les permita mantenerse en un entorno cada vez más competitivo, basado en prácticas asociativas entre

pequeñas y medianas empresas, como la principal estrategia para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado y a su vez, para poder corresponder a las diferentes oportunidades surgidas en el mismo bajo el nuevo contexto económico, teniendo en cuenta sus fortalezas. De la misma forma, es necesario mejorar las formas de intervención del Estado, con el objeto de vincular al sector PyME en la creación de políticas en cuanto a recursos financieros y la implementación de nuevas tecnologías, para contribuir a mejorar la calidad de los productos y/o servicios y los márgenes de comercialización, y por consiguiente, responder a las necesidades del consumidor, diversificar la oferta y entrar en nuevos mercados con precios competitivos.

#### **4.2 MARCO DE ACCIÓN**

A continuación, se determinarán aquellas áreas en las que se debe intervenir para la promoción del sector PyME, como también una serie de recomendaciones para fortalecer este sector y las practicas asociativas en las pequeñas y medianas empresas, con base en las variables más significativas para elaborar un marco de acción que promueva al sector PyME.

Tales variables fueron analizadas por medio de una encuesta a pequeñas y medianas empresas del Municipio en aspectos como: identificación de la empresa, organización jurídica, características del propietario, productos y/o servicios, empleo y capacitación, limitaciones, organizacional y técnico, innovación, tecnología de información y comunicación (tics) y prácticas de asociatividad.

En este sentido para crear un marco de acción de promoción al sector PyME, es necesario el acompañamiento de políticas enfocadas en brindar apoyo y estabilidad a este sector, no obstante, a partir de la investigación realizada dichas políticas deben estar dirigidas a la creación de programas de capacitación, reconversión tecnológica y apoyo financiero, como las tres variables principales en

que las pequeñas y medianas empresas encuentran mayores dificultades y por ende limitan su desarrollo. Bajo el punto de vista anterior a continuación se enunciarán una serie de recomendaciones:

#### **4.2.1 En el ámbito financiero**

El acceso a crédito es uno de los principales obstáculos para el sector PyME, debido a la insuficiencia de líneas de crédito destinadas a este sector y a sus políticas crediticias caracterizadas por elevadas tasas de interés, cortos plazos para el pago de la deuda, y los requisitos para la aprobación y desembolso de un crédito; Dichas políticas impiden al sector PyME acceder a un crédito en condiciones favorables. Por lo anterior se recomienda que:

- Las entidades bancarias gestionen programas que vinculen al sector PyME y estén orientados a brindar apoyo oportuno y de bajo costo, con la intención de disminuir la dificultad a pequeñas y medianas empresas para acceder a un crédito financiero.
- Las entidades financieras deben establecer líneas de crédito dirigidas al sector PyME, acompañadas de un sistema de información actualizada con el objetivo de reducir tiempo y costos de transacción crediticia.
- Vincular a instituciones de educación superior con las entidades financieras dirigidas al sector PyME, con el propósito de prestar asesoría a pequeñas y medianas empresas sobre el buen manejo del crédito financiero, sin ningún costo.

Es de vital importancia para las entidades financieras que fomenten líneas de crédito orientadas al sector PyME, contar con el apoyo del gobierno y de entidades promotoras de este sector, en aspectos técnicos y financieros, para disminuir el riesgo crediticio en ambas partes.

#### **4.2.2 En capacitación**

El personal de la empresa es uno de los recursos más importantes en las organizaciones, por tanto, se debe proporcionar continuamente oportunidades con la finalidad de mejorar e incrementar sus habilidades. Lo anterior se logra por medio de jornadas de capacitación para hacer del trabajador una persona más competente y hábil, y de la empresa una entidad mucho más productiva y competitiva. Para que la PyME cuente con personal calificado, motivado y productivo es necesario:

- Detectar las necesidades de la empresa, con el fin de clasificarlas y posteriormente elaborar un programa de capacitación para mandos gerenciales, directivos y medios, con la intención de establecer las áreas y quiénes serán las personas a capacitar.
- Crear herramientas que permitan la contratación de guías o instructores en los procesos de capacitación y contribuyan a la búsqueda de soluciones de problemas específicos.
- Hacer partícipes a los empleados de cursos, seminarios, congresos, conferencias, diplomados, actividades de la empresa en unión con otras; con el fin de lograr una mejor adaptación a las nuevas exigencias del mercado.

#### **4.2.3 En el ámbito tecnológico**

En base al estudio, las pequeñas y medianas empresas muestran poca disposición frente a la adopción de nuevas tecnologías y procesos de innovación, este comportamiento puede darse por la falta de conocimiento del empresario PyME de las ventajas que puede obtener a través de la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y la generación de procesos de innovación, como

también de la falta de financiamiento para acceder a estas, dados los altos costos que requiere y la capacidad para realizar un buen manejo de las mismas.

Aunque, en relación con las tecnologías de información y comunicación (TICS), la mayoría las han adoptado, cabe destacar que el uso de estas solamente tiene fines básicos, debido al desconocimiento de su potencialidad en la implementación de prácticas comerciales o por la falta de capacidad para adaptarlas. En consecuencia, se recomienda:

- Crear una organización que brinde asesoría especializada sobre tecnología, mercados y estrategias empresariales, y conforme a ello, se generen mayores incentivos en los empresarios PyME para introducir innovaciones en su empresa.
- Diseñar y poner en marcha un programa dirigido a la orientación y asesoramiento básico en TICS, basado en las necesidades y en función de cada sector.
- Asesorar a pequeñas y medianas empresas sobre la importancia de la página web, para dar a conocer los diferentes productos y servicios, y como medio para desarrollar estrategias de comercio electrónico con los clientes o proveedores.
- A nivel empresarial se deben desarrollar jornadas de capacitación que involucren a todo el personal en la adaptación de nuevas tecnologías (TICS).
- Las empresas proveedoras de nuevas herramientas tecnológicas y de comunicación, deben a su vez proveer asesoría y el conocimiento necesario para hacer un buen uso de estas.

Así, como en el ámbito financiero y de capacitación, en el aspecto tecnológico también se requiere del acompañamiento del gobierno en cuanto a la promoción de adquisición de tecnologías avanzadas y la deducción de impuestos a pequeñas

y medianas empresas, en efecto estas empresas podrán destinar mayor parte de su capital a la inversión de las mismas.

#### **4.2.4 En prácticas de asociatividad**

La asociatividad se considera como una estrategia de desarrollo empresarial, en la medida en que fomenta el esfuerzo colectivo entre empresas, para superar las dificultades provenientes del nuevo entorno económico, siendo además, una acción voluntaria llevada a cabo gracias al interés de los empresarios participantes; para ello, es necesario crear una organización o diseñar un programa orientado a la promoción de los procesos asociativos dentro de este sector, y en consecuencia los empresarios PyME, puedan beneficiarse de las ventajas generadas a raíz de la asociatividad como estrategia empresarial.

Dicho proyecto de asociación, debe estar diseñado para cada sector económico, teniendo en cuenta sus características particulares y las iniciativas responsables de los empresarios para desarrollarlos, además, de su participación en cada una de las etapas de manera que se pueda generar una apropiación del proyecto asociativo, y este se desarrolle de forma conjunta. Se recomienda:

- Desarrollar programas orientados al suministro de información sobre la asociatividad, para lograr difundir sus ventajas como estrategia empresarial y el desarrollo de los procesos asociativos, esto con el propósito de despertar el interés en pequeñas y medianas empresas en prácticas asociativas como herramienta para el mejoramiento de la competitividad. Lo anterior, se puede lograr por medio de seminarios, foros, congresos, medios de comunicación masiva, etc.
- Diseñar proyectos asociativos para el sector PyME y mantener un seguimiento y control en cada una de las etapas y del desarrollo del mismo, con el propósito de incrementar los niveles de confianza entre los

empresarios participes, detectar y minimizar las falencias y dificultades originadas a través del proceso.

- Generar mecanismos a nivel interno de cada proyecto asociativo orientados a la construcción y fortalecimiento de la confianza entre los asociados ya que esta se constituye como la base fundamental del mismo.

Igualmente, la conformación de procesos asociativos y el desarrollo de los mismos debe ser una iniciativa del Estado y de instituciones ajenas al sector PyME, y en efecto permitan el conocimiento de las ventajas que ofrece el trabajo en conjunto y además cree un ambiente de confianza entre los participantes, por medio de un sistema de seguimiento y control para cada uno de los proyecto.

#### **4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA**

A lo largo de este trabajo se ha podido evidenciar la trascendencia de las PyMES en el Municipio de Popayán, pero también se deben realizar esfuerzos por difundir los programas de ayuda e información para las PyMES de la ciudad de manera clara, porque estas empresas son las generadoras del mayor número de empleos al año.

En los últimos años, al pasar de un modelo neoliberal con gran intervención del sector público a un modelo liberal en el que entra a jugar un papel muy importante el libre mercado y la libre interacción entre la oferta y la demanda, se hace evidente la limitación de la intervención pública, la disminución del gasto fiscal y la privatización de empresas estatales y además no se ha resuelto el problema de la inequidad social y la calidad de vida. Lo anterior, ha afectado negativamente a las pequeñas y medianas empresas locales, porque se han visto obligadas a cerrar sus establecimientos, e incrementar los niveles de desempleo en el Municipio.

Como se ha mencionado en el informe, la implementación de prácticas asociativas en las pequeñas y medianas empresas es una nueva estrategia empresarial que requiere de la competencia y la cooperación al mismo tiempo; pero lo más importante es la necesidad del apoyo del Sector Público para fortalecer estas unidades productivas, formar PyMES más competitivas, y sobre todo llevar a cabo acuerdos de cooperación que perduren en el tiempo. En este sentido, *“Toda política gubernamental de desarrollo y fortalecimiento de las PyMES deberá incluir el apoyo y fomento de la estrategia asociativa”* (Torres, 2003: 52).

Por último y a manera de propuesta, para la creación de planes relacionados con prácticas asociativas enmarcadas dentro de una política gubernamental, es necesario la creación de un departamento que tenga a su cargo la realización y el cumplimiento de dichos planes o programas, por medio de la coordinación de esfuerzos para implementar proyectos asociativos, obtener y administrar recursos públicos, definir indicadores de desempeño, evaluar resultados obtenidos, promover la participación de los diferentes actores involucrados, actuar como vínculo entre el sector público y el sector privado.

#### **4.4 CONCLUSIONES**

La información existente sobre las pequeñas y medianas empresas en Colombia es muy limitada y deficiente, además, impide llevar a cabo un análisis detallado de la evolución de este tipo de empresas y conocer cuál es el efecto de las políticas de estímulo a este sector. Pero vale la pena destacar la importancia de las PyMES a nivel nacional y en particular en la economía del Municipio de Popayán, porque la creación de pequeñas y medianas empresas ha contribuido a reducir los niveles de desempleo.

Sin embargo, dada la importancia de este sector existen una serie de obstáculos que limitan su permanencia dentro del mercado, entre ellos se encuentra el acceso al financiamiento; descrito como la dificultad de las pequeñas y medianas empresas para acceder al crédito formal; la razón: altos costos de transacción, son más riesgosas en cuanto al incumplimiento en el pago, y en la mayoría de los casos la información que suministran es incompleta o en su defecto incorrecta. Entre tanto, estas unidades empresariales se ven en la obligación de acudir al crédito informal como los prestamistas quienes cobran intereses elevados, al crédito por parte de los proveedores o crédito de consumo, y a la utilización de recursos propios (ahorros o reinversiones de las ganancias obtenidas) para realizar inversiones en su empresa y mejorar sus condiciones. En este caso, al acudir a mercados informales en busca de un crédito se estará en la obligación de cancelar tasas de interés muy elevadas y se impedirá a la PyME crecer y obtener beneficios, se afectan las innovaciones tecnológicas y por ende la productividad de las empresas, que a su vez incrementa los niveles de desaparición de estas unidades productivas. Frente a esta situación, es necesario crear mecanismos de apoyo para el sector PyME en el sistema crediticio y generar lazos de confianza entre las PyME y las entidades financieras, a partir de mejoras en la información y la percepción de las empresas de menor tamaño.

Por otra parte, la ausencia de jornadas de capacitación en las PyMES impide a los trabajadores obtener las herramientas necesarias para desarrollar sus labores efectivamente, de esta manera, es preciso generar incentivos para el personal y realizar capacitaciones constantes para renovar el conocimiento empresarial. En este sentido, la capacitación del personal en las empresas se convierte en una actividad continua y no limitada a un momento específico o planeado, es decir, los empleados deben sentirse en todo momento y de manera constante apoyados por una cultura y un ambiente que represente una nueva oportunidad para saber, conocer y aprender. En consecuencia, la capacitación permitirá formar instructores internos en la empresa, y por ende, beneficiar en primer lugar a los empleados porque obtienen las herramientas necesarias para transmitir los conocimientos adquiridos a sus compañeros y en segundo lugar a la empresa porque sus empleados serán más productivos y elevarán su nivel de vida. Es importante resaltar que todo proceso de capacitación es una inversión con beneficios constantes para la empresa, y en la medida en que el personal esté más preparado y capacitado se generará mayor bienestar y se cometerán menos errores.

En las pequeñas y medianas empresas encuestadas existe una gran tendencia a la utilización de tecnologías de la información y la comunicación (TICS) como son la telefonía fija, móvil, fax, internet y correo electrónico, vale la pena aclarar, que pese a la importancia de la implementación de TICS en las PyMES de la ciudad, se da un uso inadecuado de estas porque solamente se limitan a usarla con fines básicos y a seguir tendencias modernas, y se deja de lado una de las funciones principales que son las prácticas comerciales. Una explicación a este comportamiento es la indiferencia del empresario con respecto de las actividades propias de la empresa; aun cuando se posee conocimiento de las ventajas y facilidades obtenidas por: mayores niveles de competitividad, la especialización del recurso humano, el trato directo y personalizado con clientes y proveedores, la calidad de los productos o servicios, reducción de costos y tiempo, pero sobre

todo la posibilidad de ampliar sus negocios y llegar a un mercado más grande. En efecto, estos cuatro servicios básicos (telefonía, internet, correo electrónico y página web) son los mínimos para cualquier empresa, porque agilizan las acciones cotidianas realizadas por las PyMES y además sirven de base para poder utilizar otros servicios más avanzados.

El empresario no solamente debe limitarse a esperar un apoyo por parte del gobierno que favorezca el desarrollo de la PyME, también debe existir una iniciativa por parte de las pequeñas y medianas empresas, a fin de conseguir el desarrollo estable y perdurable en el largo plazo. Para ello, es necesario realizar adecuaciones en la infraestructura que incrementen los niveles de producción y competitividad de las empresas. Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) las PyMES tienden a desaparecer, porque cada día serán mayores las demandas en cuanto a la calidad y valor agregado de los productos o servicios, viéndose en la imperiosa necesidad de adecuar los procesos de producción a los estándares internacionales y buscar proveedores que garanticen dicha calidad. Por otro lado, las PyMES deben ser mucho más eficientes en la forma de asignar recursos, generar mayor producción y menor contaminación ambiental, y para lograrlo es necesaria una nueva forma de administrar sus recursos. No obstante, si las pequeñas y medianas empresas aún utilizan técnicas de producción con procesos antiguos requieren de una actualización, a fin de continuar siendo competitivas y poder ofrecer productos atractivos a los consumidores.

La promoción de la asociatividad en las PyMES es un mecanismo para mejorar la capacidad de este sector, porque se generan incentivos para llevar a cabo proyectos tecnológicos e innovadores, acceder a recursos financieros, mejorar su poder de negociación en la compra de insumos, comercialización de sus productos e incursionar en aquellos mercados donde individualmente resulta difícil. Entre tanto, la flexibilidad organizacional por medio de la asociatividad

contribuye a generar mayores posibilidades de cooperación empresarial en las PyMES y orienta al empresariado a innovar no solo en productos sino también en procedimientos y lógica empresarial. De este modo, la PyME no debe esperar que las ayudas y programas de promoción del gobierno u otras instituciones mejoren su competitividad y situación económica, éstas deben estar dispuestas a implementar cambios al interior de su organización, asumir nuevos compromisos entre los cuales está el liderazgo y la capacidad de organización empresarial.

Finalmente, la competitividad se considera un elemento primordial para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en todos los sectores que constituyen el tejido empresarial del Municipio de Popayán, igualmente, se rescatan los principales factores que contribuyen a mejorar la competitividad para este sector: la innovación, los procesos asociativos y la capacitación del recurso humano. Sin embargo, en la realidad tales factores se encuentran poco fortalecidos en el marco del sector PyME.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBORS**, José (1999). Tesis Doctoral: Determinación de los Factores que Caracterizan a la PYME Innovadora Española. Madrid España.
- ALONSO**, Juan (1999). Diccionario de Economía y Negocios. Editorial ESPASA CALPE, S.A.
- ÁLVAREZ**, Iván &**SUÁREZ**, Nathalie (2003). Redes de Competitividad y Productividad Compartida. Consultoría Preparada para el Consejo Nacional de Competitividad. Quito.
- ALVARÉZ**, Mariano (2009). Manual De la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Una Contribución a los Sistemas de Información y Desarrollo de Políticas Públicas. San Salvador. CEPAL. CENPROMYPE.
- ÁLVAREZ**, Víctor &**RODRÍGUEZ**, D (2003). Del Sector Ciencia y Tecnología a la Sociedad del Conocimiento. Fundación Centro Gumilla. UCAB. Caracas.
- AQUINO**, Jorge (1997). Capacitación del personal. Recursos humanos. Ediciones Macchi. Argentina. 2da Edición.
- ARBELÁEZ**, María Angélica; **ZULETA&VELASCO** (2003). Las MIPyMES en Colombia: Diagnostico General y Acceso a los Servicios Financieros. Fedesarrollo.
- ARIAS**, Gissella; **CATÁCORA**, Karina; **COSSIO**, Patricia; **LOAYZA**, Any&**PAREDES**, Erika (2006). Propuesta de red empresarial para los pequeños y medianos joyeros de Plata de Lima Metropolitana. Lima, Perú.

- BARNES**, Harry (1967). Historia de la economía en el mundo occidental, UTHEA, México.
- BECERRA**, Fredy (2008). Las Redes Empresariales y la Dinámica de la Empresa: Aproximación Teórica. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol. 18, Núm. 32. Universidad Nacional de Colombia.
- BELTRÁN**, Enrique (1996). Impacto de la Apertura Económica en la Pequeña y Mediana Empresa: Análisis del Periodo 1991-1995. Tesis Economía. Universidad Javeriana. Bogotá.
- BIANCHI&DI Tommaso** (1999). El Papel de las PYMES en un Escenario Global de Cambio: Hacia un Nuevo Enfoque de Políticas. El Desarrollo Industrial de las Pequeñas y Medianas Empresas. Encuentro, Revista de la Universidad Centroamericana. Nicaragua.
- CARDONA**, Marleny &**CANO**, Carlos (2005). Dinámica Industrial, Crecimiento Económico y PyMES: Un Análisis de Datos de Panel para el caso Colombiano (1980 - 2000). Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- CASTELLANOS**, Juan (2010). La Asociatividad como Fenómeno Evolutivo. Análisis de Casos Colombianos. Revista EAN No. 68. Bogotá.
- CASTILLO**, Geovanny &**CHAVES**, Luis (2001). PyMES: Una Oportunidad de Apoyo para Costa Rica. FUNDES. Programa de entorno empresarial.
- CASTILLO**, Magdalena &**PERDOMO**, Luis (2006). Pautas de Asociatividad Empresarial para el Desarrollo Alternativo. DANSOCIAL.

**CASTRO, E. & FERNANDEZ, I**(2001). “Innovación y Sistemas de Innovación”.

**CERVILLA, María Antonia** (2007). Estrategias para el Desarrollo Empresarial: Asociatividad en el Sector Plástico Venezolano. Revista de Ciencias Sociales, Vol. XIII, Núm. 2. Universidad del Zulia .Venezuela.

**COHEN, Marcos & BARALLA, Gabriel** (2012). La situación de las PyMES en América Latina. leralpyme.org

**COLMENAREZ, Simón & DELGADO, Ramón** (2003). Reingeniería Socioeconómica y Desarrollo Endógeno Sostenible. Un Programa Macroeconómico Alternativo para el Desarrollo. Organización Pro-futuro UNESCO. Caracas.

**CORREA, Jaime** (2009) Modelo de Gestión Financiera Integral para PyMES: Prospectiva en Escenarios de Competitividad global. Comité para el Desarrollo de la Investigación de la Universidad de Antioquia (CODI). Medellín.

**DINI, Marco** (1997). Forjando Aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la Experiencia. Reunión SELA Lima.

**ECHEVERRY, J**(1999). La recesión actual en Colombia, flujos, balances y política anticíclica, Archivos de Macroeconomía. Departamento Nacional de Planeación.

**ESCALERA, Milka** (2007). El Impacto De Las Características Organizacionales E Individuales De Los Dueños O Administradores De Las Pequeñas Y Medianas Empresas En La Toma De Decisiones Financieras Que Influyen

En La Maximización Del Valor De La Empresa. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. Junio (2007).

**FERRARO, Carlo &STUMPO, Giovanni** (2010). Políticas de Apoyo a las PyMES en América Latina. Entre Avances Innovadores y Desafíos Institucionales. Naciones Unidas. Santiago de Chile.

**FLORES, Beatriz &GONZÁLEZ, Federico** (2009). La Competitividad de las PyMES Morelianas. Cuadernos del CIMBAGE N° 11. México.

**FONG, Carlos** (2002). Tesis Doctoral: Rol que Juegan los Activos Intangibles en la Construcción de Ventaja Competitiva Sustentable la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco. Barcelona España.

**GONZÁLEZ, Carlos &GÁLVEZ, Édgar** (2008). Modelo de Emprendimiento en Red. Aplicación de las Teorías del Emprendimiento a las Redes Empresariales. Academia. Revista Latino Americana de Administración.

**GRABHER, Gernot.**(1993)."El Redescubrimiento de la Economía Social en las Relaciones entre Empresas". La Firma Incrustada. En los Aspectos Socioeconómicos de la Industria. Londres.

**GUILLÉN, Tomás**(2007). Las TIC en la Estrategia Empresarial. Anetcom. Grupo IFEDES S.A.

**GUTIERREZ, Carmen** (2009). Productos Metodológicos de Desarrollo Empresarial en las PyMES. Estudio Comparativo en Latinoamérica.

**HOLGADO, A** (2003). Estado e Impacto de las TICS en Empresas Chilenas". Centro Gestión (CEGES). Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad

de Ciencias Físicas y Matemáticas. Universidad de Chile. Santiago de Chile. Serie Gestión N°45.

**LEMES**, Ariel; **MACHADO**, Hernández (2007). Segundo encuentro internacional sobre las medianas, pequeñas y micro-empresas del siglo XXI.

**LIENDO**, Mónica & **MARTÍNEZ**, Adriana (2001). Asociatividad: Una Alternativa para el Desarrollo y Crecimiento de las PyMES. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística.

**LÓPEZ**, C (2003). Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina. MINKA, Perú: CEPAL y Cooperación Italiana.

**MACIAS**, Adriana (2002). El Boom de las PyMES.

**MEDINA**, C. & **ESPINOSA**, M (1994). La innovación en las organizaciones modernas.

**MERINO**, C. (2007). Inteligencia Organizativa y Capital Intelectual: Un Ejercicio de Integración. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.

**MILLER**, M. (1983). Reducir el Sesgo en la Transformación de Ajuste de Curvas. Instituto del Libro Estadísticas de Trabajo.

**MORALES**, María Antonia & **PECH**, José Luis (2000). Competitividad y Estrategias: El Enfoque de las Competencias Esenciales y el Enfoque Basado en los Recursos. Revista Contaduría y Administración, No. 197.

- MORALES, Mario** (2010). ¿Por qué es Importante Innovar en los Servicios? Satisfacción y Servicio al Cliente.
- MUJICA, J** (1999). Análisis sobre el comportamiento Inversor de las PYMES Industriales de Mar del Plata en el Periodo 2005 – 2008. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias económicas y Sociales.
- NARVÁEZ, Mercy; FERNÁNDEZ, Gladys; GUTIÉRREZ, Carmen; REVILLA, José G. & PÉREZ, Carmen** (2009). Asociatividad Empresarial: Un Modelo para el Fortalecimiento de la PyME en Paraguaná. Multiciencias, vol. 9. Universidad del Zulia Venezuela.
- OGLIASTRI, Enrique** (1990). Manual de Planeación Estratégica. Teoría, Aplicaciones y Casos, Bogotá. Tercer Mundo.
- OLATE, María** (2004). Sistemas de Información Estratégicos y Tecnologías de Información. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- PADILLA, Ramón & JUÁREZ, Miriam** (2006). Efectos de la Capacitación en la Competitividad de la Industria Manufacturera. Sede Subregional de la CEPAL. México.
- PALLARES, Zoilo** (2003). Asociatividad Empresarial: Estrategia para la Competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Bogotá D.C. Colombia.
- PAREDES, María Victoria** (2003). Economía, Gestión y Desarrollo” Boletín No.1. Universidad Javeriana.

- PARRA, C.** 1999. Efectos de las políticas de auxilio al sector financiero sobre el desempeño de los intermediarios. Departamento Nacional de Planeación. Unidad de Análisis Macroeconómico.
- PARRA, Clara & SALAZAR, Natalia** (2000). La crisis financiera y la experiencia internacional. Departamento Nacional de Planeación. Unidad de análisis macroeconómico. Bogotá.
- PEÑALOZA, Marlene** (2007). Tecnología e Innovación Factores Claves para la Competitividad. Actualidad Contable. FACES.
- PERALES, Raúl** (2003). Asociatividad: Cooperación y Competencia.
- PINEDO, Morris**(2009). El Uso del Internet en las PyMES Colombianas. Colombia regional y empresarial. Centro de Investigación Politécnico Gran Colombiano.
- POMBO, Pablo & HERRERO, Alfredo.** (2001). Los sistemas de garantía para la MiPyME en una economía globalizada. España: DP Editorial.
- PORTER, Michael** (1998). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- PORTER, Michael** (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires Argentina. Ediciones B Argentina S.A.
- RESTREPO, Diana** (2007). Las PyMES y el Crecimiento Económico en Colombia (1990 - 2000). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

- RODRÍGUEZ**, Astrid (2003). La Realidad de la PyME Colombiana, Desafío para el Desarrollo. Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial. FUNDES Colombia.
- ROMO**, David &**ABDEL**, Guillermo (2005). Sobre el Concepto de Competitividad. Comercio Exterior. Vol. 55, núm. 3.
- ROJO**, Martín (2000). Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico. Madrid.
- ROSALES**, Ramón (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMES. Revista Capítulos – SELA. Edición N° 51. Caracas.
- SAAVEDRA**, María &**HERNÁNDEZ**, Yolanda (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica. Actualidad Contable FACES. Julio - Diciembre 2008, Mérida Venezuela.
- SILICEO**, Alfonzo (2001). Capacitación y Administración de personal. Editorial Limusa. México.
- SILVEIRA**, Sara &**OLDÁN**, Rosario (1997). Capacitación empresarial en la Industria Uruguaya: ¿Herramienta Coyuntural o Componente del Nuevo Paradigma? Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. Ministerio de Economía y Finanzas.
- SOLÓRZANO**, Arturo (2006). Manual de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para Empresario de MIPYMES. I-Business, Soluciones Creativas de Negocios, Nicaragua.

**SOTO**, Eduardo (2003). Las PyMES Ante el Desafío del Siglo XXI. Los Nuevos Mercados Globales, México D.F.

**STUMPO**, Giovanni & **PERES**, Wilson (2000). Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras en Latinoamérica Bajo el Nuevo Modelo Económico.

**TORRES**, Santiago (2003). Asociatividad en PyMES del Sector Turístico. “Una Estrategia Alternativa para Enfrentar el Nuevo Contexto Mundial”. Universidad Nacional del Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

**VALDA**, Juan (2009). El Problema de las PyME: La Falta de Planeación.

**YOGUEL**, G (1998). El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMES. Desarrollo Económico, 38 (Número Especial), 177-198.

**ZERDA**, Álvaro (1998). La Pequeña y Mediana Industria en la Encrucijada. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

**ZORRILLA**, Santiago & **MENDEZ**, José (1999). Diccionario de Economía. Segunda Edición. Editorial LIMUSA S.A.

#### **FUENTES DE INFORMACION: PERIODICOS, REVISTAS, ARCHIVOS E INSTITUCIONES**

**ASOBANCARIA**. La Semana Económica. N° 495. Febrero de 2006.

Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias. Compilación de Estadísticas de PyMES de América Latina y el Caribe. Bogotá: ACOPI. 2000.

Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias. Compilación de Estadísticas de PYMES de América Latina y el Caribe. Cuadro 101. Gestión de la Innovación de las Pequeñas y Medianas Industrias de Colombia, Según Sector Económico. Bogotá: ACOPI, 2000.

**BANCO MUNDIAL** (2008). Colombia Financiamiento Bancario para las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME). Unidad de Gestión para México y Colombia Oficina Regional para Latinoamérica y el Caribe Banco Mundial. Documento del Banco Mundial.

Casa Editorial EL TIEMPO S.A. Caja de Herramientas para PYMES. Bogotá, Edición Portafolio 2006.

**CEPAL** (1988). El proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa y su papel en el sistema industrial: el caso de Italia. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Colombia. Departamento Nacional de Planeación. La Innovación Tecnológica en Colombia: Características por Tamaño y Tipo de Empresa. Bogotá: DNP. 1998.

\_\_\_\_\_ Instrumentos de Apoyo para el Sector Empresarial. Bogotá: DNP. Dirección Desarrollo Empresarial. 2001.

\_\_\_\_\_ Políticas de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en Colombia. Bogotá: DNP. 1999.

Colombia. Ministerio de Desarrollo Económico. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana. Bogotá: Mindesa. 1998.

Cuadernos de Gestión Tecnológica. Innovación de Producto. Premio Nacional de Tecnología. México. 2006.

Departamento Nacional de Estadísticas. Encuesta Anual Manufacturera. Bogotá: DANE. 1997.

Instituto Colombiano de Ciencia y Tecnología. Plan Estratégico del Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad. 2000 – 2010. Bogotá: COLCIENCIAS. 2000.

**ONUDI** (2003). Desarrollo de Conglomerados y Redes de Pyme. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Subdivisión de Pequeñas y Medianas Empresas. División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica, Viena.

**PROMPYME** (2003). (Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa, Perú). Términos de Referencia del Proyecto de redes BID Prompyme, Lima

**PROMPYME** (2003). Presentación Institucional “El Rol del Prompyme en la Promoción de la Pequeña Empresa”, Lima.

**REMYPE** (Registro Nacional de Micro y Pequeña empresa). Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Seminario de Profesores de Economía de Aragón. Economía y Organización de Empresas. Segunda Edición. 2008. Departamento de Educación Cultura y Deporte.

**VALENCIA, Ricardo & MUÑOZ, Janeth** (2005). Asociatividad Empresarial en Colombia. Departamento de Publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, Septiembre de 2005.

**VICTORIA, María.** 2003. La relación entre la política para promover el desarrollo de las PyMES en Colombia y los modelos de desarrollo e industrialización. Universidad del Valle. Cali Colombia.

### **DIRECCIONES WEB**

<http://www.eltiempo.com>. El Tiempo. (3 de Mayo de 2010)

[http:// www.mincomex.gov.co/proexport.colombia](http://www.mincomex.gov.co/proexport.colombia).

[http:// www.mincomex.gov.co/proexport.colombia](http://www.mincomex.gov.co/proexport.colombia). Ley 590 del 2000.

[http:// www.colombia.com/especiales/elecciones/2000/planes](http://www.colombia.com/especiales/elecciones/2000/planes).

[http:// www.colombia.com/especiales/elecciones/2000/planes](http://www.colombia.com/especiales/elecciones/2000/planes). Discurso del señor Álvaro Uribe Vélez, año 2002.

[http:// www.mindesa.gov.co](http://www.mindesa.gov.co)

## ANEXOS

### ANEXO 1. MARCO MUESTRAL

SECTORES	UNIVERSO PEQUEÑAS EMPRESAS	MUESTRA PEQUEÑAS EMPRESAS	UNIVERSO MEDIANAS EMPRESAS	MUESTRA MEDIANAS EMPRESAS
Agricultura, Ganadería	10	4	5	2
Pesca	0	0	1	1
Explotación de Minas	1	1	1	1
Industrias Manufactureras	18	7	22	0
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	2	1	3	1
Construcción	21	9	7	3
Comercio	152	62	13	5
Hoteles y Restaurantes	7	3	0	0
Transporte, Almacenamiento y telecomunicaciones	15	6	1	1
Intermediación Financiera	4	2	2	1
Actividades Inmobiliarias, Empresariales	24	10	5	2
Administración, Pública y Defensa	1	1	0	0
Educación	2	1	0	0
Servicios Sociales y de Salud	21	9	3	1
Otras Actividades	15	6	3	1
<b>TOTAL</b>	<b>293</b>	<b>122</b>	<b>66</b>	<b>19</b>

*FUENTE: Elaboración propia. Encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.*

### ANEXO 2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

#### NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA PEQUEÑAS EMPRESAS

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA	CIU <sup>58</sup>	ACTIVIDAD ECONÓMICA
HOTEL LA PLAZUELA S.A	A	Servicio de hotelería
CVS EQUIPAR Y CIA S EN C	A	Explotación agrícola, ganadera, alquiler de equipos para construcción
MOLDURAS DE COLOMBIA LTDA	A	Fabricación de productos en madera y arrendamiento de inmuebles
CONSULTAS Y ASESORIAS FORESTALES SAS	A	Silvicultura y extracción de madera
CONSTRUCCIONES Y EXPLOTACION DE MATERIALES PETREOS S.A	C	Explotación y comercialización de materiales pétreos
CARVAJAL BEDOYA MARIO	D	Elaboración de productos de panadería
PROCESADORA DE ALIMENTOS S.A	D	Fabricación
DISTRIBUCIONES MOLIPAN S.A	D	Distribuciones de productos para panadería y repostería, salsamentaría
ALMAR MARROQUINERIA S.A	D	Fabricación de bolsos de mano y similares en cuero
LOPEZ RAMIREZ CARLOS REINALDO	D	Editorial artes gráficas
EDITORIAL EL LIBERAL S.A	D	Edición periódico
CASTILLO MOLINA CARLOS ANDRES	D	Diseño, arte y composición
EDITORIAL LOPEZ S.A.S	D	Artes gráficas en general
GASES DEL CAUCA S.A E.S.P	E	Distribución de gases licuados del petróleo
ORTIZ CASAS FERNANDO ALONSO	F	Construcción de obras civiles
CAMPO Y CAMPO INGENIEROS CONSTRUCTORES LTDA	F	Construcciones civiles
CONSTRUCTORA SANTA BARBARA S.A.S	F	Construcción, venta de casas y apartamentos de habitación
TRAMETAL LTDA	F	Construcción obras civiles, estructuras metálicas y otros

<sup>58</sup>**Código CIU** (A: Agricultura, ganadería. B: Pesca. C: Explotación de minas. D: Industrias manufactureras. E: Suministro de electricidad, gas y agua. F: Construcción. G: Comercio. H: Hoteles y restaurantes. I: Transporte, almacenamiento y telecomunicaciones. J: Intermediación financiera. K: Actividades inmobiliarias, empresariales. L: Administración pública y defensa. M: Educación. N: Servicios sociales y de salud. O: Otras actividades).

CONSTRUCTORA GEKO LTDA	F	Construcción casas y apartamentos, bodegas y otros
CONSTRUCTORA MADECONS S.A	F	Construcción de obras civiles, viviendas y ventas
HUGO EDUARDO MUÑOZ MUÑOZ & CIA S. EN C.	F	Construcción de obras civiles
INCOD LTDA	F	Interventoría de obras civiles y eléctricas
PEREZ JOSE FERNEY	F	Construcción de redes telefónicas y eléctricas
PISOS Y ACABADOS DEL CAUCA LTDA	G	Compra y venta de artículos de ferretería, comercio de vehículos
VELASCO RODRIGUEZ JUAN MANUEL	G	Compra venta de balineras, retenes, repuestos para vehículos
NUNGO TRONCOSO FANNY	G	Compra venta repuestos automotores, especialidad en frenos
GIRALDO ORDÓÑEZ ANGELICA LORENA	G	Compra venta de repuestos, accesorios y lubricantes para motos
GIRALDO QUINTERO LUZ DARY	G	Compraventa, distribuciones e importación de motocicletas
DISTRIBUCIONES Y SERVICIOS POPAYAN LTDA DISERPO LTDA	G	Compraventa de combustibles, lubricantes y accesorios
NUNEZ TROCHEZ JULIAN RICARDO	G	Comercio al por mayor de granos y abarrotés
PERAFAN FERNANDEZ NESTOR RAUL	G	Compraventa artículos deportivos
VALENCIA CASTRILLON LILIANA	G	Compraventa papelería y textos escolares, insumos para computadores
DA SALUD MULTIETNICA DEL CAUCA LTDA	G	Venta de medicamentos alternativos y hospitalarios
SOTO MEJIA NELSON	G	Compraventa al por mayor de medicamentos de uso humano
ASTUDILLO ZUÑIGA ORLANDO	G	Comercio al por menor de muebles para oficina, maquinaria y equipos
PUNTO MEDICO DISTRIBUCIONES DE COLOMBIA S.A.S	G	Distribución de insumos hospitalarios, equipos y reactivos
QUIMICOS POPAYAN LTDA QUIMPO	G	Compra, importación, exportación, distribución y venta de materias primas
VILLEGAS VALENCIA GABRIEL	G	Venta de artículos de juguetería
OSSA NARANJO JAIME DE JESUS	G	Comercio al por mayor de artículos de cacharrería
TRITURADOS DEL CAUCA LTDA	G	Explotación de canteras de piedra y arena
HIDROELECTRICAS DEL CUACA S.A	G	Compraventa de artículos de ferretería
CENTRO CERAMICO DEL CAUCA S.A	G	Compraventa de materiales para la construcción y acabados
DISTRIBUIDORA CERAMICAS MODERNA DEL CAUCA S.A	G	Comercio productos de construcción, en cerámica
ORDÓÑEZ PEÑA RAMIRO ALONSO	G	Compraventa de productos de cacharrería, comercio al por mayor
CHACON NARVAEZ JAMES	G	Compra y venta de productos alimenticios y agropecuarios
COREAR S.A	G	Importación, arrendamientos, permuta, compra, venta
ARBOT LTDA	G	Comercialización de artículos de plástico
SOLARTE SOLARTE JOSE MOISES	G	Comercio de granos, víveres y abarrotés
DISTRIBUIDORA REAL DEL CAUCA JUAN ENRIQUE RESTREPO FLOREZ LTDA	G	Distribución y compraventa de vinos, abarrotés, licores, comestibles
SALAS DE CABRERA INES	G	Venta de granos y comestibles
GUEVARA VILLAMARIN GLORIA EUGENIA	G	Compra y venta de granos al por mayor y detal
AGREDO CIFUENTES ANA LUCIA	G	Compraventa de alimentos
FUENTES ALEJANDRO	G	Comercio de granos y grasas
AGREDO JACOB	G	Venta de cacharro, escolares, aseo en general, droga veterinaria
ADORNOS MILE Y COMPAÑIA LTDA MILE Y CIA LDTA	G	Compraventa de adornos y cacharrería en general
SANCHEZ TOBAR ELSA CECILIA	G	Venta de libros, papelería y cacharrería
S. DUQUE J. Y CIA LTDA	G	Compra y venta de mercancía en general por mayor y detal
DROGUERIA PARQUE CALDAS DEL CENTRO S.A	G	Compra y venta de medicamentos para consumo humano
SULEZ GOMEZ LUIS FERNANDO	G	Venta de medicamentos
RIVERA GUZMAN VICTORIA EUGENIA	G	Comercio al detal de insumos agropecuarios
GIRALDO QUINTERO RAMON ELI	G	Suministro de artículos médico hospitalarios
GRUPO GAMONT S.A	G	Compra y venta de productos marca tutto
MARTINEZ OSPINA LUIS	G	Compraventa ropa, electrodomésticos, vehículos
LOPEZ OLGA	G	Compra venta de artículos, prendas de vestir
GIRALDO GOMEZ MARIA CONSUELO	G	Venta de zapatillas deportivas y artículos deportivos
PRADO AGREDO ANGEL BREDIO	G	Compra y venta de muebles
BONILLA DE PRADO ANA TERESA	G	Compra y venta de muebles y electrodomésticos
PATINO ALNVAREZ HERNANDO LUCIANO	G	Venta de artículos de deportes, uniformes, bicicletas y otros
PELAEZ ARIAS FABNIO NELSON	G	Compra y venta de artículos de ferretería
CORREA CALVO CARLOS ANDRES	G	Comercio al por menor de artículos de ferretería
LA DISTRIBUIDORA MARACAIBO S.A	G	Distribución materiales para la construcción
PATINO LATORRE LUISA VIVIANA	G	Comercialización y producción de productos agropecuarios
AGROGANADERO DEL CAUCA LTDA	G	Compra y venta de productos agropecuarios
COMERCIALIZADORA Y CONSTRUCTORA ANKA ANDINA LTDA	G	Comercio al por menor de artículos de ferretería
VIVEROS VASQUEZ FRANCISCO JAVIER	G	Venta de componentes electrónicos
LOPEZ AFRICANO PEDRO ERNESTO	G	Comercio al por menor de materiales para construcción
HERNANDEZ GUTIERREZ JOSE ULISES	G	Compra y venta de vidrio, aluminio, espejos
PERDOMO SALAZAR HERNAN JAVIER	G	Comercio por menor de papelería y equipos de oficina
OPTICA CANADA LTDA	G	Compra y venta de productos ópticos
PAGUANQUIZA PACUAR JAVIER	G	Compra y venta de libros y textos
VASQUEZ GUERRERO MARIA TERESA	G	Compra y venta de artículos usados con pacto de retroventa
PUERTA VASQUEZ MARIO ALBERTO	G	Compra y venta de artículos usados con pacto de retroventa
ORTIZ BERMUDEZ ANA CECILIA	G	Compra y venta de artículos usados con pacto de retroventa
SIMMONDS TRUJILLO EDGAR JOSE	H	Hospedaje y restaurante

MEDIA NARANJA MOTEL LTDA	H	Alojamiento en residencias, moteles y amoblados
CORRALES LOPEZ JOSE ARTURO	H	Servicio de restaurante, cafetería, venta de bebidas
TRANSPORTADORA SERVITAXI S.A	I	Transporte, almacenaje y comunicaciones
COTRANCAUCA S.A	I	La industria y la actividad del transporte público terrestre
LUGO CERTUCHE DIEGO MARIA	I	Venta de artículos de ferretería y materiales de construcción
AGENCIA DE VIAJES AVIALOI ALIANXA LTDA	I	Venta de tiquetes aéreos, terrestres y marítimos. Excursiones
SIMMONDS Y CIA S EN C	I	Arrendamiento de locales comerciales, actividad turística nacional
CABLE CAUCA S.A	I	Servicio de televisión por cable
GIRAMOS S.A	J	Traslado de dinero dentro del país en la modalidad de giros
JORGE SAA Y CIA LTDA	J	Venta de seguros
INTERVENTORIA Y CONSTRUCCION DE REDES VIALES LTDA REDES LTDA	K	Actividades de ingeniería y actividades conexas de asesoramiento
ESTUDIO DE SUELOS LTDA	K	Estudio de suelos
MAKRO SOFT LTDA	K	Asesoría, mantenimiento, capacitación, comercio de suministros
LEON ELIECER	K	Publicidad
ECHEVERRY PEREZ LTDA	K	Suministro de personal en misión, servicio de aseo
SEGURIDAD VELSEGC LTDA	K	Servicios de seguridad y vigilancia
MORILLO JOSE VICENTE	K	Compra y venta de productos fotográficos, servicio de fotocopiado
SOLO POR SERVICIO S EN C	K	Prestación de servicio de aseo y mantenimiento
ALCE SUMINISTROS E INSTALACIONES S.A.S	K	Comercialización de artículos de ferretería e hidráulica
HABLA CALL CENTER BPO S.A.S	K	Prestación de servicios de call center
UNIDAD DE DIAGNOSTICO Y CIRUJIA ENDOSCOPICA ANDES DEL SUR S.A.S	L	Prestación de servicios de endoscopia
LENGUAJES Y SISTEMA S.A	M	Educación no formal, enseñanza inglés
CLINICA DE SALUD MENTAL MORAVIA LTDA	N	Prestación de servicios en salud, especialidad siquiatria
UNIDAD VASCULAR LTDA	N	Actividades de la práctica médica
ESPERANZA Y SALUD S.A.S	N	Prestación de servicios médicos
CENTRO DE DIAGNOSTICO PERINATAL E.U	N	Exámenes de diagnósticos especializados, consulta médica de ginecología
COMPAÑIA DE PATOLOGOS DEL CAUCA LTDA	N	Analizar y diagnosticar biopsias, citologías, frotis vaginal
GLOBAL SALUD INTEGRAL IPS LTDA	N	Auditoría, interventoría, consulta externa, odontología, laboratorios
SMISALUD IPS E.U	N	Servicios en odontología en general y especializada en rehabilitación
INTERFISICA DEL CAUCA LTDA	N	Medicina física y rehabilitación
SERVIASEO POPAYAN S.A E.SP	O	Prestación de servicios de aseo en área urbana
PALACIO MORALES CARLOS ALBERTO	O	Rentista de capital
DIVERTIR S.A	O	Explotación de juegos de suerte y azar localizados
UNICASINOS DE COLOMBIA S.A	O	Juegos de suerte y azar localizados
LIDERJUEGOS LTDA	O	Celebrar contratos de concesión, subconcesión, comercialización
GRUPO TONAR S.A	O	Recreación, diversión y entretenimiento familiar

FUENTE: Elaboración propia. Información suministrada por la Cámara de Comercio del Cauca

## MEDIANAS EMPRESAS

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA	CIUU	ACTIVIDAD ECONÓMICA
CAICEDO MUÑOZ S.A.S	A	Producción especializada de frutas, nueces, plantas bebestibles
INVERSIONES LA PAZ	A	Actividad agrícola y pecuaria
PISCIFACTORIA EL DIVISO LTDA	B	Cultivo y procesamiento de trucha
EMPRESA MINERA INDIGENA DEL CAUCA S.A	C	Explotación y operación de minas o empresas mineras
EMPRESA MUNICIPAL DE ENERGIA ELECTRICA S.A E.S.P	E	Producción y suministro de energía eléctrica
CONSTRUCTORA ALPES LTDA	F	Diseño, construcción y venta de viviendas, locales, etc.
CONSTRUCTORA CARPOL LTDA	F	Construcción de viviendas para la venta
ELECTRO ENERGIZAR INGENIERIA LTDA	F	Construcción de redes eléctricas AT y BT, diseño y montaje de redes
MUNOZ EMERITA	G	Comercio de granos, abarrotes, rancho y licores
URBANO PEREZ PABLO JOSE	G	Distribuidor mayorista de cemento y demás materiales para la construcción
MULTIAGRO LTDA	G	Comercialización productos agropecuarios
DROGUERIAS ALIANZA DE OCCIDENTE S.A	G	Compra y venta extranjeros, personal e insumos
VASQUEZ GUERRERO ANTONIO MARIA	G	Compra y venta de artículos usados con pacto de retroventa
TERMINALD E TRANSPORTES POPAYAN S.A	I	Actividades de estaciones de transporte terrestre
PORTGAS S.A	J	Inversión en sociedades de cualquier tipo de venta de derechos
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES DE OCCIDENTE S.A	K	Construcción obras de ingeniería civil, compra y venta inmuebles rural
EMPRESA DE CONSTRUCCIONES CIVILES LTDA	K	Construcción de obras de ingeniería civil en todos sus ramos
REHABILITAR LTDA	N	Rehabilitación y bienestar físico
RECREAR S.A	O	Juegos de suerte y azar localizados

FUENTE: Elaboración propia. Información suministrada por la Cámara de Comercio del Cauca

### ANEXO 3. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

<b>Diseño y realización:</b> la encuesta fue desarrollada por las estudiantes de pregrado: Francy Elena Armero y Sandra Liliana Mosquera.
<b>Ciudad donde se realiza la encuesta:</b> Popayán.
<b>Objetivo de la encuesta:</b> obtener información confiable y oportuna relacionada con las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.
<b>Universo poblacional:</b> Pequeñas Empresas: 293 y Medianas Empresas: 66. En total el universo poblacional está conformado por 359 PyMES del Municipio de Popayán.
<b>Tamaño de la muestra:</b> 141 encuestas realizadas pequeñas y medianas empresas del Municipio de Popayán.
<b>Fecha de recolección:</b> mes de diciembre del año 2011.
Muestreo: estratificado según el sector de actividad económica.
<b>Nivel de confianza:</b> 95% de confianza.
<b>Tipo de encuesta:</b> entrevista personal con el dueño, administrador o encargado de la empresa.
<b>Diseño de la muestra:</b> tras el ajuste de los datos suministrados por la Cámara de Comercio del Cauca, la población base de este estudio se estableció en 359 empresas. La fórmula utilizada para el cálculo final de la muestra fue la de población finita, que permite determinar un tamaño de 141 empresas. Las variables de control del diseño muestral determinadas para elaborar este estudio fueron: el Municipio de Popayán y el sector económico al que pertenecen las empresas. Respecto a este punto, las PyMES han sido distribuidas en 15 grandes grupos, que son:

### DISTRIBUCIÓN POR SECTORES

SECTORES	NÚMERO EMPRESAS PEQUEÑAS	NÚMERO EMPRESAS MEDIANAS
Agricultura, Ganadería	4	2
Pesca	0	1
Explotación de Minas	1	1
Industrias Manufactureras	7	0
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	1	1
Construcción	9	3
Comercio	62	5
Hoteles y Restaurantes	3	0
Transporte, Almacenamiento y telecomunicaciones	6	1
Intermediación Financiera	2	1
Actividades Inmobiliarias, Empresariales	10	2
Administración, Pública y Defensa	1	0
Educación	1	0
Servicios Sociales y de Salud	9	1
Otras Actividades	6	1
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>19</b>



## ENCUESTA (CENTRO DE ESTUDIOS Y SERVICIOS (CES) – UNIVERSIDAD DEL CAUCA)

### ANEXO 4. FORMATO DE ENCUESTA

#### I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- Nombre o Razón Social de la empresa: \_\_\_\_\_

#### II. ORGANIZACIÓN JURÍDICA

Persona Natural	
Empresas unipersonales	
Sociedad en Comandita Simple	
Sociedad en Comandita por Acciones	
Sociedad por acciones simplificadas	
Sociedad Anónima	
Sociedad Limitada	
Sucursales	
Agencias	
Otra (especificar)	

#### III. CARACTERÍSTICAS DEL PROPIETARIO(A)

- Nombre del propietario \_\_\_\_\_
- Edad del propietario de la empresa: \_\_\_\_\_
- Indique último nivel completo de enseñanza del propietario(a) o administrador. Marque con (X).

<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	<b>NIVEL COMPLETO</b>
Básica o Primaria	
Bachiller	
Técnico	
Tecnólogo	
Universitario	
Especialización	
Doctorado	

#### IV. SERVICIOS

- ¿Tiene identificados los principales competidores de su empresa?

SI	NO

- ¿Cuenta con base de datos actualizada?

Marque con una x	SI	NO
Clientes		
Proveedores		
Entidades financieras		
Otros		

- ¿Cuenta con un sistema de contabilidad formalizado?

SI	NO

- ¿Se utiliza información de los clientes para establecer alguna estrategia de promoción o publicidad de la empresa?

SI	NO

Explique:

#### V. EMPLEO Y CAPACITACIÓN:

- ¿Cuál es el número de trabajadores que tiene su empresa? \_\_\_\_\_
- ¿Durante los años 2009 - 2010 la empresa realizó cursos de capacitación?

SI	NO

TIPO DE CAPACITACION	SI	NO
Capacitación interna( por la propia empresa)		
Capacitación externa (por persona o empresa externa)modalidad presencial		
Capacitación vía internet( propia y externa)		

- ¿Qué tipo de jornadas de capacitación utiliza o patrocina para sus empleados?

CAPACITACIÓN	SI	NO
Bienestar laboral		
Desarrollo de la personalidad		
Desarrollo de nuevas habilidades		
No hay jornadas de capacitación		

Otras. ¿Cuáles?		
-----------------	--	--

**VI. LIMITACIONES**

- ¿Qué tipo de apoyo requeriría su empresa para su estabilización y/o expansión? (marque con X todas las que considere necesarias)

<b>MEDIOS DE APOYO</b>	<b>ESTABILIZACION</b>	<b>EXPANSION</b>
Asesoría en legislación laboral		
Asesoría en aplicación de modelos de gestión		
Asesoría en tecnología		
Condiciones más adecuada para el acceso efectivo a crédito		
Capacitaciones		
Otro(especifique)		

**VII. ORGANIZACIONAL Y TECNICO**

- Cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama o algo similar)

<b>SI</b>	<b>NO</b>

- ¿Cuáles de los siguientes elementos tiene definida su empresa?

Misión	
Visión	
Objetivos	
Valores	

- ¿Elaboran planes en su empresa?

<b>SI</b>	<b>NO</b>

- Si la respuesta anterior es SI ¿Cómo son los planes?

Corto plazo (Menos de 1 año) \_\_\_\_\_

Mediano plazo (Entre 1 y 3 años) \_\_\_\_\_

Largo plazo (Mas de 3 años) \_\_\_\_\_

**VIII. INNOVACIÓN**

- En los últimos tres años su empresa ha introducido innovaciones?

<b>Innovaciones en:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Productos		
Servicios		
Procesos productivos		
Gestión y organización		

- Si su respuesta es SI, indique, ¿Quién desarrollo la innovación?

<i>¿Quién?</i>	<i>Productos</i>	<i>Servicios</i>	<i>Procesos Productivos</i>	<i>Gestión y organización</i>
Personal de la empresa				
Su empresa en cooperación con otras instituciones				
Empresas externas				

- Indique, fuentes de financiamiento de las actividades de innovación (puede marcar más de una alternativa).

<i>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</i>	<i>Marque con una (X)</i>
Recursos propios	
Recursos obtenidos de organismos privados	
Recursos obtenidos de organismos públicos	

- Si su respuesta es NO, Indique las razones más importantes para no introducir innovaciones

<i>¿Por qué?</i>	<i>Productos</i>	<i>Servicios</i>	<i>Procesos Productivos</i>	<i>Gestión y organización</i>
Dificultad para conseguir financiamiento				
Costos muy elevados				
No le interesa				
Periodo de retorno de la inversión es demasiado largo				
Otros ( especifique)				

#### **IX. TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

- ¿La empresa dispone de los siguientes servicios informáticos y de telecomunicaciones?

<i>SERVICIOS INFORMÁTICOS Y DE TELECOMUNICACIONES</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
Líneas telefónicas		
Teléfonos celulares con Plan		
Teléfonos celulares prepago		
Fax		
Internet		
Correo electrónico (email)		
Sitio Web (Página Web)		

- Si dispone de Internet, indique en las siguientes alternativas su uso

<i>Utiliza Internet en:</i>	<i>Marque con una (X)</i>
Prestación de servicios al cliente (información, procedimientos, etc.)	
Recibir servicios de sus proveedores	
Realizar trámites bancarios y financieros	

Pagos de servicios básicos (Luz, agua, gas, teléfono, Internet, otros)

- Si **NO** dispone de Internet, responda una o más de las siguientes alternativas

<b>RAZONES DE NO CONECTARSE A INTERNET</b>	<b>Marque con una (X)</b>
Falta financiamiento	
Falta personal calificado	
No existe la necesidad	
No me interesa	

**X. PRÁCTICAS DE ASOCIATIVIDAD**

- ¿Lleva a cabo prácticas de asociatividad (algún proyecto, negocio o actividad) con otros empresarios? \_\_\_\_\_

- ¿Por qué motivo decidió asociarse? \_\_\_\_\_

- Si su respuesta es si: ¿cuál es la forma de asociación empleada en su empresa?

- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estar asociado?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- ¿Considera que la asociatividad es viable para su empresa vista como una estrategia empresarial?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Si su respuesta es NO ¿Por qué no asociarse?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO 5. TABLAS CARACTERIZACIÓN PYMES (TABULACIÓN DE DATOS)

### I. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PyME EN EL MUNICIPIO DE POPAYÁN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pequeña	122	86,5	86,5	86,5
	Mediana	19	13,5	13,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### II. ORGANIZACIÓN JURÍDICA MEDIANAS EMPRESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Persona Natural	4	21,1	21,1	21,1
	Sociedad Anónima	9	47,4	47,4	68,4
	Sociedad Limitada	6	31,6	31,6	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

### ORGANIZACIÓN JURÍDICA PEQUEÑAS EMPRESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Persona Natural	55	45,1	45,1	45,1
	E. Unipersonal	1	,8	,8	45,9
	S. Cdta Simple	1	,8	,8	46,7
	S. Cdta Acciones	2	1,6	1,6	48,4
	S. A. Simplificadas	9	7,4	7,4	55,7
	S. Anónima	22	18,0	18,0	73,8
	S. Ltda.	32	26,2	26,2	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

### III. PARTICIPACIÓN SECTORIAL MEDIANAS EMPRESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agricultura	2	10,5	10,5	10,5
	Pesca	1	5,3	5,3	15,8
	Minería	1	5,3	5,3	21,1
	Elec, gas y agua	1	5,3	5,3	26,3
	Construcción	3	15,8	15,8	42,1
	Comercio	5	26,3	26,3	68,4
	Transp. almac y telec	1	5,3	5,3	73,7
	Financiero	1	5,3	5,3	78,9
	Act inmobiliarias	2	10,5	10,5	89,5
	Salud	1	5,3	5,3	94,7
	Otros	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

### PARTICIPACIÓN SECTORIAL PEQUEÑAS EMPRESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Agricultura	4	3,3	3,3	3,3
	Minería	1	,8	,8	4,1
	Manufacturas	8	6,6	6,6	10,7
	Elec, gas y agua	1	,8	,8	11,5
	Construcción	9	7,4	7,4	18,9
	Comercio	61	50,0	50,0	68,9
	Hoteles y restaurantes	3	2,5	2,5	71,3
	Transo. almac y telec	6	4,9	4,9	76,2
	Financiero	2	1,6	1,6	77,9
	Act. Inmobiliarias	10	8,2	8,2	86,1
	Admon publica	1	,8	,8	86,9
	Educación	1	,8	,8	87,7
	Salud	9	7,4	7,4	95,1
	Otros	6	4,9	4,9	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

### IV. CARACTERÍSTICAS DEL PROPIETARIO PyME EDAD DEL EMPRESARIO (PEQUEÑAS EMPRESAS)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25 a 34 años	9	7,4	7,4	7,4
	35 a 44 años	26	21,3	21,3	28,7
	45 a 54 años	47	38,5	38,5	67,2
	55 años y mas	40	32,8	32,8	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

### EDAD DEL EMPRESARIO (MEDIANAS EMPRESAS)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	35 a 44 años	3	15,8	15,8	15,8
	45 a 54 años	8	42,1	42,1	57,9
	55 años y mas	8	42,1	42,1	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

### NIVEL EDUCATIVO (PEQUEÑAS EMPRESAS)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	2	1,6	1,6	1,6
	Bachiller	22	18,0	18,0	19,7
	Técnico	13	10,7	10,7	30,3
	Tecnólogo	12	9,8	9,8	40,2
	Universitario	50	41,0	41,0	81,1
	Especialización	20	16,4	16,4	97,5
	Doctorado	3	2,5	2,5	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

### NIVEL EDUCATIVO(MEDIANAS EMPRESAS)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Técnico	3	15,8	15,8	15,8
	Tecnólogo	1	5,3	5,3	21,1
	Universitario	12	63,2	63,2	84,2
	Especialización	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

## V. SERVICIOS OFRECIDOSO POR LAS PYMES

### IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA PYME

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	61	43,3	43,3	43,3
	Si	80	56,7	56,7	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### BASE DE DATOS CLIENTES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	64	45,4	45,4	45,4
	Si	77	54,6	54,6	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### BASE DE DATOS PROVEEDORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	15,6	15,6	15,6
	Si	119	84,4	84,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### BASE DE DATOS PROVEEDORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	15,6	15,6	15,6
	Si	119	84,4	84,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### BASE DE DATOS ENTIDADES FINANCIERAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	47	33,3	33,3	33,3
	Si	94	66,7	66,7	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### SISTEMA DE CONTABILIDAD FORMALIZADO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	2,8	2,8	2,8
	Si	137	97,2	97,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

## PROMOCIÓN O PUBLICIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	86	61,0	61,0	61,0
	Si	55	39,0	39,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

## VI. EMPLEO Y CAPACITACIÓN EN PyMES

### TRABAJADORES SECTOR PyME

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 – 10	62	44,0	44,0	44,0
	11 _ 50	69	48,9	48,9	92,9
	50 – 200	9	6,4	6,4	99,3
	Más de 200	1	,7	,7	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### JORNADAS DE CAPACITACIÓN PARA PyMES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	46	32,6	32,6	32,6
	Si	95	67,4	67,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### TIPO DE CAPACITACIÓN EN PyMES

#### CAPACITACIÓN INTERNA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	70	49,6	49,6	49,6
	Si	71	50,4	50,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### CAPACITACIÓN EXTERNA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	90	63,8	63,8	63,8
	Si	51	36,2	36,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### CAPACITACIÓN VIA INTERNET

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	139	98,6	98,6	98,6
	Si	2	1,4	1,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### ÁREAS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACITACION EN PYMES

#### BIENESTAR LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	66	46,8	46,8	46,8
	Si	75	53,2	53,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

#### DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	120	85,1	85,1	85,1
	Si	21	14,9	14,9	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

#### DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	73	51,8	51,8	51,8
	Si	68	48,2	48,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

## VII. LIMITACIONES PARA LAS PyMES

### ASESORÍA EN APLICACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estabilización	44	31,2	31,2	31,2
	Expansión	17	12,1	12,1	43,3
	No le interesa	80	56,7	56,7	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### ASESORÍA EN TECNOLOGÍA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estabilización	28	19,9	19,9	19,9
	Expansión	25	17,7	17,7	37,6
	No le interesa	88	62,4	62,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### CONDICIONES MÁS ADECUADAS PARA EL ACCESO EFECTIVO A CRÉDITO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estabilización	19	13,5	13,5	13,5
	Expansión	17	12,1	12,1	25,5
	No le interesa	105	74,5	74,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### CAPACITACIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estabilización	61	43,3	43,3	43,3
	Expansión	26	18,4	18,4	61,7
	No le interesa	54	38,3	38,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

## VIII. ORGANIZACIONAL Y TÉCNICO

### DEFINICIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	48	34,0	34,0	34,0
	Si	93	66,0	66,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### ELEMENTOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### MISIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	57	40,4	40,4	40,4
	Si	84	59,6	59,6	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

#### VISIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	58	41,1	41,1	41,1
	Si	83	58,9	58,9	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

#### OBJETIVOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	76	53,9	53,9	53,9
	Si	65	46,1	46,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

#### VALORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	84	59,6	59,6	59,6
	Si	57	40,4	40,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

## PLANES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	38	27,0	27,0	27,0
	Si	103	73,0	73,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### TIPO DE PLANES PARA MEDIANAS EMPRESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	corto plazo	4	23,5	23,5	23,5
	mediano plazo	7	41,2	41,2	64,7
	largo plazo	6	35,3	35,3	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

### TIPO DE PLANES PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	corto plazo	54	62,8	62,8	62,8
	mediano plazo	28	32,6	32,6	95,3
	largo plazo	4	4,7	4,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

## IX. INNOVACIONES EN PYMES

### INNOVACIONES EN PRODUCTOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	87	61,7	61,7	61,7
	Si	54	38,3	38,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### INNOVACIONES EN SERVICIOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	93	66,0	66,0	66,0
	Si	48	34,0	34,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### INNOVACIONES EN PROCESOS PRODUCTIVOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	131	92,9	92,9	92,9
	Si	10	7,1	7,1	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### INNOVACIONES EN GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	118	83,7	83,7	83,7
	Si	23	16,3	16,3	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Recursos propios	91	89,2	89,2	89,2
	Recursos organismos privados	9	8,8	8,8	98,0
	Recursos organismos públicos	2	2,0	2,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

## RAZONES PARA NO INTRODUCIR INNOVACIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>Difícil financiación</b>	7	17,9	17,9	17,9
	<b>Costos elevados</b>	7	17,9	17,9	35,9
	<b>No le interesa</b>	16	41,0	41,0	76,9
	<b>No hay resultados</b>	9	23,1	23,1	100,0
	<b>Total</b>	39	100,0	100,0	

## TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

### LINEAS TELEFÓNICAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>No</b>	1	,7	,7	,7
	<b>Si</b>	140	99,3	99,3	100,0
	<b>Total</b>	141	100,0	100,0	

### TELÉFONOS CELULARES CON PLAN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>No</b>	58	41,1	41,1	41,1
	<b>Si</b>	83	58,9	58,9	100,0
	<b>Total</b>	141	100,0	100,0	

## TELÉFONOS CELULARES PREPAGO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>No</b>	102	72,3	72,3	72,3
	<b>Si</b>	39	27,7	27,7	100,0
	<b>Total</b>	141	100,0	100,0	

## SERVICIO DE FAX

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>No</b>	20	14,2	14,2	14,2
	<b>Si</b>	121	85,8	85,8	100,0
	<b>Total</b>	141	100,0	100,0	

## SERVICIO DE INTERNET

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>No</b>	22	15,6	15,6	15,6
	<b>Si</b>	119	84,4	84,4	100,0
	<b>Total</b>	141	100,0	100,0	

## EMAIL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>No</b>	14	9,9	9,9	9,9
	<b>Si</b>	127	90,1	90,1	100,0
	<b>Total</b>	141	100,0	100,0	

## PÁGINA WEB

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	103	73,0	73,0	73,0
	Si	38	27,0	27,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

## ALTERNATIVAS DE USO DE INTERNET

### PRESTACIÓN DE SERVICIOS AL CLIENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	79	56,0	56,0	56,0
	Si	62	44,0	44,0	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### RECIBIR SERVICIOS DE SUS PROVEEDORES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	59	41,8	41,8	41,8
	Si	82	58,2	58,2	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

### REALIZAR TRÁMITES BANCARIOS Y FINANCIEROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	77	54,6	54,6	54,6
	Si	64	45,4	45,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

## PARA PAGOS DE SERVICIOS BÁSICOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	115	81,6	81,6	81,6
	Si	26	18,4	18,4	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

## RAZONES PARA NO CONECTARSE A INTERNET

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Falta financiamiento	5	22,7	22,7	22,7
	Falta personal	2	9,1	9,1	31,8
	No hay necesidad	9	40,9	40,9	72,7
	No me interesa	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

## X. ACTIVOS TOTALES PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	501 – 5000	122	86,5	86,5	86,5
	5001 - 30000	19	13,5	13,5	100,0
	Total	141	100,0	100,0	

## XI. VENTAS NETAS PARA LAS MEDIANAS EMPRESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 - 7.999	15	78,9	78,9	78,9
	16.000 - 23.999	3	15,8	15,8	94,7
	32.000 - 39.999	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

## VENTAS NETAS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	100 _ 4.999	111	91,0	91,0	91,0
	5.000 _ 9.999	8	6,6	6,6	97,5
	10.000 _ 14.999	1	,8	,8	98,4
	15.000 _ 19.999	2	1,6	1,6	100,0
	<b>Total</b>	122	100,0	100,0	

## XII. ANTIGUEDAD DE LAS PyMES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0 -19 años	94	66,7	66,7	66,7
	20 - 39 años	39	27,7	27,7	94,3
	40 años y mas	8	5,7	5,7	100,0
	<b>Total</b>	141	100,0	100,0	

## XIII. PRÁCTICAS DE ASOCIATIVIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	107	75,9	75,9	75,9
	Si	34	24,1	24,1	100,0
	<b>Total</b>	141	100,0	100,0	