

**PERFIL COMPETITIVO DE LAS MIPYMES EN EL ORIENTE CERCAÑO DE
ANTIOQUIA**

DIANA MABEL FRANCO GOMEZ

BEATRIZ ELIANA ANGEL FRANCO

ASESOR TEMÁTICO: MAG. MARIO E. VARGAS S.

ASESOR METODOLÓGICO: DRA. MARIA CECILIA ARCILA

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

2007

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Fecha

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos a:

Universidad de Medellín, Especialización en Alta Gerencia.

MAG. MARIO E. VARGAS, Asesor Temático.

RESUMEN

En los últimos años, los sectores público y privado han dirigido sus estrategias de apoyo y promoción de sus servicios hacia el sector de las MIPYMES por su importante peso en la economía, por su gran potencial como generadoras de empleo y desarrollo productivo; pero en el entorno aun se evidencia la escasez de recursos, financieros y humanos, además de grandes falencias como la falta de gestión organizacional, financiera, comercial y administrativa, lo que demuestra que alcanzar un alto nivel de productividad que lleve a las MIPYMES a ser competitivas es todavía un reto; La región del Oriente cercano del departamento de Antioquia no es ajena a estas características puesto que se observan claramente en los sectores mas representativos de la economía.

Crear un modelo de negocio aplicable a las MIPYMES de la región permite a éstas empresas tener una guía y apoyo en su camino hacia una transformación estratégica en busca de una estructura y formalización que pueda generar riqueza y empleo perdurable, mejorando la calidad de vida de los individuos y habitantes de la región del Oriente Antioqueño y así contribuir a la competitividad del país.

ABSTRACT

In the last years the private and public sector have directed their support and promotion of their services strategies toward the sector of MIPYMES (My Small and Medium companies), Because of its important weight in our country's economy and their potential towards the creation of job opportunities and productive development. However in our environment we have detected a lack of human and financial resources, in addition to great fallacies in the organizational, commercial and administrative initiatives which lead to believe that to in order to achieve a competitive range in MIPYMES we have still along way to go.

The east of Antioquia is a region that is familiar with this situation since most of the productive sectors are present.

To create a business model that is applicable to MYPYMES from the region, will allow these companies to have a guide and support in its way towards a strategic transformation in search of a formalized structure that will generate wealth and permanent and durable employment, improving the quality of life of the individual inhabitants of the region of the Antioqueñan east. Thus contributing to have a more competitive country.

TABLA DE CONTENIDO

	PAG	
1	INTRODUCCION	8
2	OBJETIVO GENERAL	9
3	OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
4	MARCO TEORICO	11
4.1	COMPETITIVIDAD	11
4.2	ENFOQUE SISTÉMICO DE LA COMPETITIVIDAD	12
4.2.1	VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPARATIVAS	16
4.2.2	EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD	17
4.3	CONTEXTUALIZACION	19
4.3.1	CONTEXTO GLOBAL	19
4.3.2	CONTEXTO NACIONAL	22
4.3.3	CONTEXTO DEPARTAMENTAL	31
4.3.4	CONTEXTO REGIONAL	37
5	ORIENTE CERCANO DE ANTIOQUIA SUBREGION ALTIPLANO	39
5.1	ENTORNO GEOECONOMICO	44
5.2	INFRAESTRUCTURA REGIONAL	45
5.3	INSTITUCIONALIDAD	56
6	DIAGNOSTICO DE LAS MIPYMES DEL ORIENTE	55
6.1	CARACTERIZACION POR SECTOR ECONOMICO	61

6.1.1	COMERCIO	61
6.1.2	CONFECCIONES	64
6.1.3	PRODUCTORES AGROPECUARIOS	67
6.1.4	ALIMENTOS	70
7	PROPUESTA DE MODELO DE GESTION PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES	74
7.1	MODELO DE GESTION PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DEL ORIENTE CERCANO DE ANTIOQUIA	77
7.1.1	EL CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO	81
7.1.2	UTILIDAD DEL CMI PARA LAS MIPYMES	85
7.2	LISTA DE CHEQUEO	87
8	CONCLUSIONES	
9	BIBLIOGRAFIA	

1 INTRODUCCION

Las empresas son el centro del sistema económico actual y las MIPYMES entran a jugar un papel protagónico por su capacidad de ser fuente de empleo y generadoras de riqueza.

Este estudio pretende aportar un modelo gerencial aplicable a las MIPYMES para hacer frente a la necesidad de ser competitivas en un mundo integrado y globalizado. Así, en los primeros capítulos se analiza el concepto de competitividad desde el contexto global, nacional y regional sin desconocer el entorno y la realidad que enfrentan las MIPYMES del Oriente Cercano de Antioquia y la contribución de la institucionalidad presente en la región.

Mediante investigación de diferentes fuentes y entrevistas de profundidad se realiza un diagnóstico para identificar la realidad de las MIPYMES, dejando ver evidencias claras de sus debilidades internas, entre ellas la falta de gestión, razón por la cual se presenta una herramienta guía y de acompañamiento “CHECK LIST” validada en el Modelo de CUADRO DE MANDO INTEGRAL, el cual sugiere ver a la organización desde cuatro perspectivas: La del cliente, de procesos internos, de Innovación y Aprendizaje y la perspectiva financiera .

2 OBJETIVO GENERAL

Identificar mediante un análisis del territorio, la gestión actual de las MIPYMES del Oriente Cercano de Antioquia para formular un modelo gerencial que les permita obtener un nivel óptimo de competitividad.

3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Enmarcar el concepto de competitividad desde el contexto global, nacional y regional en torno a las MIPYMES
2. Analizar el entorno del Oriente Cercano de Antioquia y específicamente la institucionalidad pública y privada que contribuya a la competitividad de las MIPYMES.
3. Realizar un diagnostico de las MIPYMES para conocer su nivel de gestión y desarrollo en aras de la competitividad.
4. Formular un modelo gerencial para las MIPYMES que permita el mejoramiento de sus niveles de competitividad.

4 MARCO TEORICO

4.1 EL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

La expresión competitividad es todavía un concepto en construcción, su utilización ha despertado intensos debates entre quienes consideran que es un concepto carente de significado propio y aquellos que por el contrario consideran que sintetiza el conjunto de factores determinantes de la competencia interna y entre los países, en una nueva etapa del capitalismo.

Para el Instituto para la Gestión del Desarrollo, IMD, de la Universidad de Lausanne, Suiza, quien desde 1980 produce anualmente el Reporte Mundial de Competitividad de los países, el cual es presentado en el Foro Económico Mundial, la competitividad se define como la capacidad de un país o compañía para generar proporcionalmente, más riqueza que sus competidores en el mercado mundial. Según este Instituto, la competitividad no esta referida solamente al mayor país en relación con un conjunto de aspectos que son considerados determinantes, los cuales se expresan en indicadores y relaciones que sirven para establecer los “activos” y “pasivos” y a partir de ellos su posición en el conjunto de países. En consecuencia, el indicador más importante de la competitividad esta referido a las exportaciones manufacturadas de cada país, advirtiendo que el éxito económico de un país, no puede estar limitado a su desempeño en el mercado internacional.

Una segunda interpretación es la propuesta de La Comisión Presidencial de Competitividad Industrial en los Estados Unidos, y particularmente en el libro “La Ventaja Competitiva” de Michael Porter que concibió la competitividad como el grado en que una nación en condiciones de mercado libre y justo, produce bienes y servicios que satisfacen la prueba de los mercados internacionales en tanto que, simultáneamente, mantiene y expande el ingreso real de sus ciudadanos.

Otra interpretación del concepto la da el Departamento Nacional de Planeación de Colombia: La competitividad se refiere a la habilidad de una entidad de mantener una posición destacada en determinados mercados que le permita un crecimiento y desarrollo económico y social elevado y sostenido.

Consecuente con esta última consideración, la competitividad es, por tanto una condición “sine qua non” de la globalización, como tal, implica la capacidad endógena que deben tener las empresas de un país para competir eficazmente en los mercados, tanto locales como internacionales, incrementando al mismo tiempo los ingresos reales.

La competitividad existe a varios niveles complementarios:

- Dentro de una unidad de producción familiar, un sistema de producción puede ser más rentable que otro; dados los precios, el ambiente económico y las oportunidades de comercialización que enfrentan los productores en una región.
- Dentro del marco de la elaboración de un determinado producto, una empresa puede ser mas competitiva en el sentido de ganar y proteger un lugar en el mercado frente a la competencia representado por otras empresas.
- Desde un sistema de empresas encadenadas productivamente, en su diversas etapas (desde la provisión de insumos hasta el consumidor final), se requiere a la vez que funcionen como redes adecuadamente integradas, desplegando sus especializaciones y complementándose de forma que constituyan cadenas de valor que les permitan ubicar en el mercado productos con la mayor calidad y precios más accesibles. .

También existe el concepto de “Competitividad estructural”, en el que se distinguen tres factores:

- La innovación como elemento constitutivo central del desarrollo económico.

- La capacidad de innovación de una organización industrial situada fuera de las teorías que sostienen desarrollar capacidades propias a partir del aprendizaje” learning by doing”.
- El papel de las redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones, para fomentar capacidades de innovación.

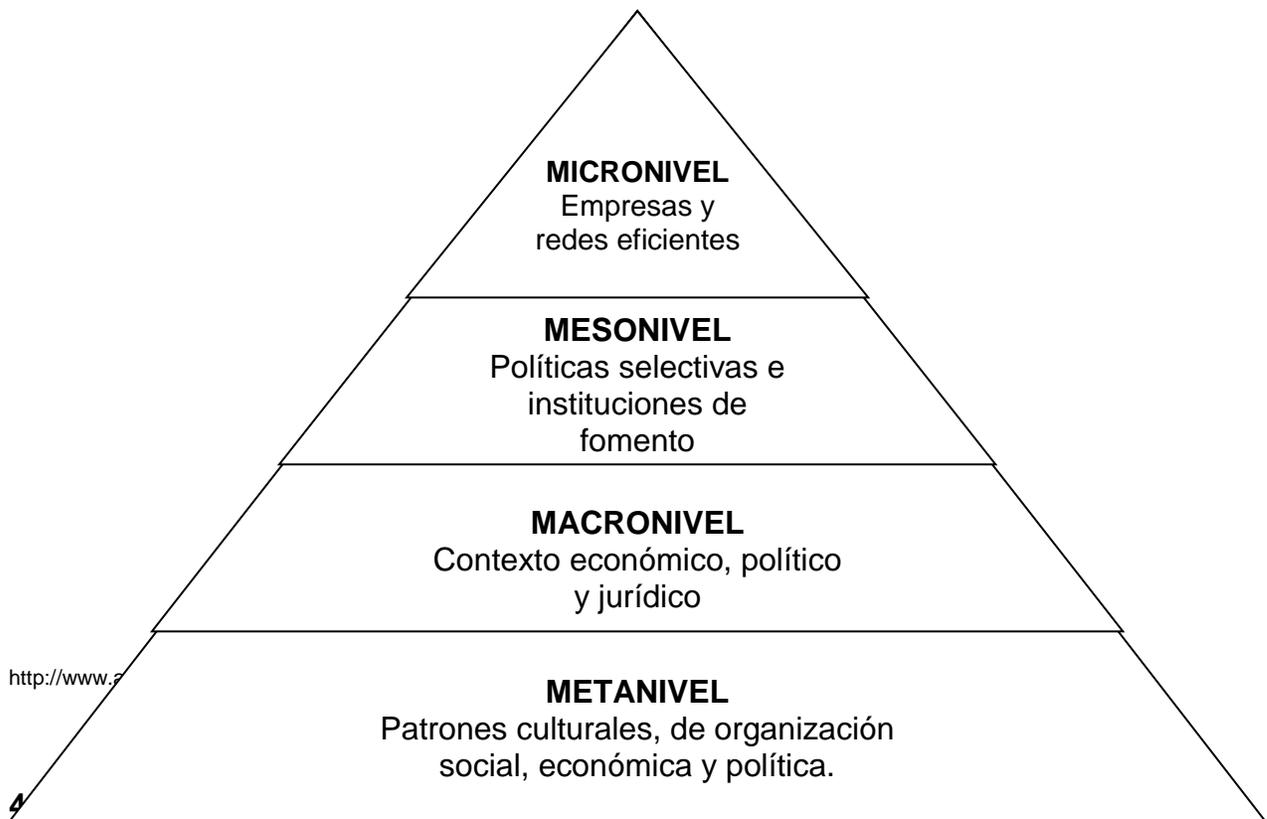
La competitividad en el nivel micro está dada en el proceso de interacción. El aprendizaje por interacción “learning by interacting” es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas.

4.2 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA COMPETITIVIDAD

Existen cuatro esferas que condicionan y modelan el enfoque sistémico de la competitividad: (Ver esquema adjunto)

- En primer lugar, el nivel microeconómico, en la planta y dentro de la empresa, para crear ventajas competitivas.
- En segundo lugar, el nivel mesoeconómico, eficiencia del entorno, mercado de factores, infraestructura física e institucional y en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas.

- En tercer lugar, el nivel macroeconómico, política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria.
- Finalmente, el nivel metaeconómico o estratégico, estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas y planes de desarrollo.



Las ventajas competitivas se construyen a través de los actores e instituciones de un sistema empresarial o territorio. Se relacionan más con factores como

conocimiento, diseño, diferenciación del producto, eficiencias, tecnologías, emprendimiento y saber hacer. Regularmente son más difíciles de copiar por parte de la competencia y por lo tanto, su despliegue y profundización son claves para alcanzar posicionamientos estratégicos competitivos no imitables y sostenibles.

Las ventajas comparativas tradicionales, sobre todo las basadas en los bajos costos laborales, han perdido terreno ya que otros mercados han desarrollado más estas ventajas y buscan diferenciarse en otros aspectos como la innovación y el desarrollo tecnológico. Por lo tanto, las empresas colombianas deberán trabajar a un ritmo más rápido, para crear y desarrollar ventajas competitivas basadas en la economía del conocimiento y en el desarrollo de capacidades distintivas, con más razón, dado que la pronta imitación de innovaciones tecnológicas y organizativas exige conceptos de organización y conducción económica parecidos a los que ya aplica la competencia innovadora.

4.2.2 EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

La productividad revela entonces la calidad y eficiencia en la utilización de los recursos y mecanismos utilizados en los procesos de producción de bienes y

servicios y en general de los procesos sociales; Por esta razón el incremento sostenido de la productividad es fundamental para mejorar el nivel de vida de una sociedad. La productividad es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital, depende a su vez de la calidad y las características de los productos los cuales determinan los precios que se pueden asignar y la eficiencia con la que se manufacturan.

La productividad de los recursos humanos determina los salarios; la productividad proveniente del capital determina los beneficios para los propietarios del mismo. La productividad es a la larga el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante.

CADENAS PRODUCTIVAS

Cadena Productiva es el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde que se inicia el proceso de producción de un producto hasta que se comercializa, participan todos los agentes desde la producción, la transformación, la comercialización y la distribución del producto.

La "cadena productiva" se concibe como un conjunto de eslabones vinculados entre sí por relaciones de tipo proveedor-cliente-proveedor. Vista en su conjunto, una cadena productiva comprende desde los bienes primarios, su transformación en bienes intermedios, otros bienes intermedios originados en una cadena productiva diferente, hasta los bienes finales.

El "eslabón" corresponde a un conjunto de productos relativamente homogéneos en cuanto a sus características técnicas de producción: materias primas comunes, usos finales o intermedios comunes y tecnologías productivas similares. Existe cadena productiva siempre y cuando se reconozca al consumidor final.

La propuesta metodológica utilizada para la priorización de las cadenas productivas y la identificación de oportunidades para la creación de empresas en la región del Oriente Cercano de Antioquia se sustenta en los procedimientos usados en el CID¹; y el manual de campo elaborado por el CIAT²; ambas metodologías usan técnicas participativas donde intervienen los actores –Focus Group-, técnicas de visualización y promueven el apoyo institucional al equipo responsable del estudio. Para la retroalimentación y validación de la metodología construida se apropió una definición más amplia de “Cadena Productiva”, entendiéndose como el conjunto de componentes interactivos: Los sistemas productivos, proveedores de insumos y servicios, industrias procesadoras y transformadoras, agentes de distribución, almacenamiento y comercialización y los consumidores finales; que permiten examinar e identificar el comportamiento de los flujos de capital y materiales: Las transacciones socioeconómicas, la distribución de los beneficios y las limitaciones y/o restricciones al desempeño de

¹ CID: Centro de Investigación para el Desarrollo-Universidad Nacional de Colombia

² CIAT: Centro Internacional de Agricultura Tropical

los diferentes segmentos (grupos de actores sociales) que participan a lo largo del proceso productivo.³

CLUSTER

Cluster es una palabra no traducible literalmente, pero es la que mejor recoge el concepto de agrupaciones de empresas complementarias e interconectadas. De esta manera los Clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva. Agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen por ejemplo a proveedores de insumos críticos (como componentes, maquinaria y servicios) y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden hasta canales y clientes.

El término cluster se utiliza para hablar de “encadenamientos productivos”, como una secuencia de procesos que suceden entre sí. Michael Porter define los clusters como concentraciones geográficas de empresas relacionadas, proveedores especializados, empresas de industrias vinculadas e instituciones asociadas que compiten, pero también cooperan, en una determinada actividad.⁴

³ Castro et al, 2001. Dr. Antonio Maria Gómez de Castro

⁴ PORTER, Michael (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.

PRODES

Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial – PRODES – Programa estratégico de ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) que tiene como objetivo principal integrar a las PYMES colombianas por sectores y regiones en las corrientes de los negocios internacionales, mediante un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las empresas orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo. En los últimos tres años se han conformado más de 66 grupos PRODES en más de 20 sectores de la economía creados en 25 ciudades, agrupan cerca de 800 empresarios y benefician a más de 18.000 personas entre empresarios y trabajadores.⁵

4.3 CONTEXTUALIZACION

4.3.1. CONTEXTO GLOBAL

A raíz de la globalización de los mercados y específicamente la apertura económica dada en Colombia en la última década del siglo pasado, es obligatorio

⁵ www.acopi.org.co.

para el mundo empresarial avanzar en caminos que busquen productividad y competitividad, este hecho ha forzado a las empresas a adoptar estrategias más agresivas que les permitan asegurar la permanencia en los mercados tanto locales como regionales y mundiales; además se ha puesto en marcha un cambio radical de tipo tecnológico y organizativo como elementos claves en la dirección de las empresas, al considerar las comunicaciones en tiempo real, la gestión e innovación organizacional, las corrientes culturales empresariales de excelencia que incorporan nuevos valores y promueven el trabajo en equipo, los cuales rompen con los modelos burocráticos jerarquizados en la toma de decisiones y se transforman en esquemas sistémicos de redes y de flujos donde se hace necesaria la transdisciplinariedad del talento humano.

La Globalización, tanto de los mercados como de su especialización hace que las empresas busquen llegar a todo el mundo y adaptarse a las condiciones específicas de cada región, ya que los mercados son diferentes. La producción se caracteriza por la flexibilidad y modularidad tanto en relación con el tamaño y características de las unidades productivas como de las instituciones.

Otros factores inherentes a la globalización son: La descentralización e integración de los sistemas y redes Interempresariales, la existencia de estructuras participativas con énfasis en lo horizontal más que en lo vertical. Además del análisis de la Interdependencia de la economía mundial, del crecimiento sin

precedentes de los flujos de comercio internacional y de capitales, de la creciente atención al régimen de patentes y propiedad intelectual, de la paulatina disminución de las trabas arancelarias al comercio mundial y el aumento de las restricciones no arancelarias según acuerdos comerciales.

Las nuevas teorías del crecimiento económico se basan en el hecho de que las fuerzas para un desarrollo sostenible son el incremento de los conocimientos y los cambios tecnológicos y no la acumulación pura y simple de capitales, maquinaria y equipo de alto contenido tecnológico. Los conocimientos incrementan las innovaciones y la experticia – capacidad para aprender haciendo.

Para reducir las diferencias entre Colombia y los países desarrollados se hace necesario crear un sistema de educación y formación interactiva durante toda la vida, suprimir las desconexiones entre la enseñanza, la investigación y el sector productivo, hacer posible la expresión de las facultades creativas y explotar todas las posibilidades de la sociedad del conocimiento.

La consigna del pasado de “producir más de lo mismo” se ha convertido en hacer “mayores innovaciones en el menor tiempo posible”. De allí que la clave de competitividad en muchos sectores productivos radica en la capacidad innovadora de las empresas y la forma en que se obtendrán beneficios en el corto plazo de la misma. Por lo tanto, las políticas y estrategias son un proceso de aprendizaje en el

mediano y largo plazo y no simplemente un resultado de los ciclos empresariales cortoplacistas.

4.3.2 EL CONTEXTO NACIONAL

La globalización genera distintos escenarios de competitividad en los cuales las oportunidades y posibilidades de los negocios cada día se ven confrontados a la creatividad, estrategia y dinamismo de sus líderes, a la calidad de sus productos, bienes o servicios, a la oportunidad y capacidad de respuesta de su logística y a otras variables “funcionales” entre las cuales el tamaño de la organización no deja de ser importante.

Este fenómeno económico y social que ocupa y sostiene más del 55 % de los mercados internacionales se referencia como PYMES aún si en los desarrollos legales y de mercado de los últimos 5 años se viene acuñando con mayor propiedad la expresión MIPYMES.

En Colombia en los últimos años, el gobierno, la academia y el sector privado, particularmente el financiero, han dirigido sus estrategias de apoyo y promoción de sus servicios hacia el sector de las MIPYMES, al darse cuenta que es en este sector empresarial donde se puede tener el pivote para alcanzar un acelerado crecimiento de la economía y aunque siempre se habían considerado importantes,

hoy han llegado a ser imprescindibles al proyectarse como una de las mejores opciones para lograr la plena reactivación económica, aún con todas sus falencias como es la falta de gestión organizacional, financiera, comercial y administrativa.

La importancia del segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), en Colombia gira en torno a su capacidad como generadoras de empleo y riqueza. De acuerdo con las cifras del Ministerio de Comercio Industria y Turismo⁶, representan más del 95% de las empresas del país, proporcionan cerca del 65% del empleo y generan más del 35% de la producción nacional, lo que las convierte en motor fundamental para el desarrollo y en sujeto indiscutible de atención al formular políticas encaminadas al crecimiento.

Existe pues, una necesidad apremiante que posibilite encontrar y diseñar estrategias innovadoras para el aumento sustancial de la producción y competitividad industrial y de servicios de los diferentes sectores empresariales de las MIPYMES dirigiéndolas a atender la creciente demanda de los diferentes mercados mundiales ante la debilidad de la demanda interna. En la economía de hoy, cada vez es más difícil competir si no se cuenta con un sistema de apoyo de carácter mundial en el medio ambiente interno. En consecuencia, una de las claves más importantes para el desarrollo de un país lo constituye la competitividad de sus empresas, tanto privadas como estatales, quienes son la

⁶ <http://www.mincomex.gov.co>

principal fuente de generación de riqueza. Como resultado, la mayoría de empresas colombianas continúan adoptando estrategias basadas en ventajas comparativas que están siendo lesionadas por las naciones competidoras y que hacen que Colombia ocupe el puesto # 57 según el ranking de competitividad global⁷, (REPORTE DEL ANUARIO MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD) donde esta muy por debajo de países a quienes se han considerado menos desarrollados.

Dado lo anterior y para resolver el problema del bajo crecimiento de la economía causado en el mundo entero y en Colombia en particular, surge un gran interés por incrementar la competitividad y productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) caracterizadas por ser empresas generadoras de empleo, promotoras de avances en el entorno local y por su flexibilidad para convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa, por lo que se ha considerado como un sector empresarial muy dinámico y poseedor del mayor potencial de desarrollo productivo con relación a su tamaño.

Para lograr que Colombia adquiriera una dinámica competitiva se requiere profundizar en el conocimiento de los factores estructurales que impiden o estimulan la productividad dado que la participación de estas organizaciones en el concierto nacional supera el 60% y prospectivamente va “in crescendo”. Por ello, uno –por no decir el mejor- de los caminos a allanar en la búsqueda de

⁷ Ministerio de Comercio Industria y turismo./ Republica de Colombia

sostenibilidad y desarrollo económico y social será el posibilitar un apalancamiento entre el estado y las MIPYMES, siendo requisito para estas últimas garantizar un continuo y mayor aporte en aras de incrementar la productividad y competitividad.

En esta perspectiva, será necesario crear los mecanismos que permitan la incorporación de los avances tecnológicos en el capital humano y en el capital físico del país.

Crear las condiciones para lograr que Colombia adquiriera una dinámica competitiva esta determinada por la capacidad de la sociedad para organizar sus actividades económicas en la perspectiva de considerar su desarrollo empresarial mediante la competitividad de sus empresas. Frente a este reto, el papel del gobierno se orienta hacia la formulación de políticas que favorezcan la construcción de un tejido empresarial vigoroso en el que participen tanto las microempresas y PYMES, como las grandes empresas consolidadas.

Los elementos que permiten armonizar e interconectar esos universos tan diferentes, necesariamente se encuentran en una clara identificación de las vocaciones, las fortalezas y las potencialidades productivas de las regiones del país y la competitividad de cada una de ellas para insertarse en las diferentes escalas del mercado, desde los regionales y nacionales hasta los internacionales.

Son esas vocaciones, fortalezas y potencialidades, las que permiten favorecer el que las distintas formas y niveles de la actividad productiva se puedan encadenar, de tal manera que se avance hacia una mayor productividad y competitividad de la región en su conjunto, como clave para albergar empresas sostenibles. Una orientación de los esfuerzos en esa dirección, permitiría marcar un quiebre en la tendencia actual y avanzar hacia la creación de más puestos de trabajo estables y productivos, con los impactos sociales que esto implica sobre las poblaciones más vulnerables.

Las actividades económicas informales son una alternativa que sume a las personas en una dinámica de inestabilidades e incertidumbres alrededor de las posibilidades de satisfacción de sus necesidades más básicas. Por ese motivo, también se hace necesario estimular las distintas formas de asociatividad y economía solidaria, desde las cuales se facilite la participación en los encadenamientos productivos de la región, de quienes se ven relegados a moverse en la informalidad.

De aquí la importancia de una política social encaminada a favorecer los pequeños agentes económicos como son las personas y las pequeñas empresas, muchas de las cuales son marginadas, excluidas, desfavorecidas u olvidadas.

En aras de obtener competitividad y productividad se han venido proponiendo políticas y programas tanto a nivel Nacional como departamental para el logro de este objetivo; Por ejemplo se creó la política de Productividad y Competitividad en 1999 con el fin de mejorar las condiciones competitivas del aparato productivo Colombiano y prepararlo para la era de la globalización; en esta misma línea se han venido desarrollando otras políticas en la búsqueda de visiones regionales estratégicas además de propuestas como es el caso de la “Visión Colombia 2019 Segundo Centenario”, una planeación nacional formulada por la Presidencia de la Republica, esta ” propone unas metas ambiciosas en paz, justicia social, infraestructura, calidad de vida, productividad, competitividad, consolidación de la democracia pluralista, democracia de libertades no retóricas sino efectivas.”⁸

Esta Visión propone un modelo económico teniendo en cuenta la privilegiada localización de Colombia, sus dos océanos, sus fronteras, su carácter de país ecuatorial intertropical, sus riquezas naturales, sus minerales, sus ríos y su diversidad climática. Propone además, una economía donde se incorpore plenamente y se emplee eficientemente todos los recursos con que cuenta el país pues además de capital físico y laboral, Colombia dispone de recursos valiosos como la tierra y el talento humano.

⁸ Alvaro Uribe Vélez, Presidente, prologo, VISIÓN COLOMBIA II CENTENARIO

La integración a una economía mundial en crecimiento exige utilizar recursos que históricamente no se han aprovechado y emplear de forma eficiente otros, inadecuadamente utilizados, por la falta de visión y a causa de la tendencia de la economía nacional a enfocarse sobre el pequeño mercado interno.

La apertura al comercio internacional hace que países como Colombia, que han estado históricamente aislados de la economía mundial, se preocupen por el incremento en la productividad y en el desarrollo de sectores con potencial para abastecer el mercado externo. Uno de estos sectores es el agropecuario, el cual debe utilizar sus ventajas productivamente, agregando valor a los productos y servicios de exportación, a través de innovación tecnológica, diferenciación de los productos y el desarrollo de cadenas productivas, clusters y PRODES (Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial) generando ventajas competitivas que le permitirán una penetración exitosa en los mercados externos.

Una de las líneas de la visión 2019 se enfoca hacia una economía que garantice un mayor nivel de bienestar, para esta se plantea desarrollar un modelo empresarial competitivo que pretende impulsar el sector productivo mediante el aprovechamiento de ventajas comparativas y la generación de ventajas competitivas que generen mayor valor agregado e innovación para crear oportunidades en los mercados internacionales; Las empresas colombianas deberán desarrollar la cultura de la calidad, la certificación y la normalización

técnica. Colombia debe proponerse incrementar gradualmente la inversión total en investigación y desarrollo y ampliar el financiamiento a las empresas

“Para lograrlo será fundamental implementar medidas –como la racionalización del sistema tributario– para asegurar la estabilidad jurídica de la inversión, que se manifiesta hoy como uno de los mayores retos a abordar; se espera que contribuya a este propósito la ley del inversionista aprobada en el Congreso (Ley 963 de 2005).”⁹

Anexo: Modelo empresarial Competitivo

⁹ Propuesta para discusión, Resumen ejecutivo VISIÓN COLOMBIA II CENTENARIO

<i>Meta</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Situación 2010</i>	<i>Situación 2019</i>
(1) Incrementar la inversión y las exportaciones.	Porcentaje de participación de las exportaciones totales en el PIB: 17%.	Porcentaje de participación de las exportaciones totales en el PIB: 20%.	Porcentaje de participación de las exportaciones totales en el PIB: 25%.
	Porcentaje de participación de la IED (acervo) en el PIB: 22,8.	Porcentaje de participación de la IED (acervo) en el PIB: 25%.	Porcentaje de participación de la IED (acervo) en el PIB: 30%.
(2) Desarrollar la cultura de la calidad, la certificación y la normalización técnica en la producción de bienes y servicios.	8,5% de las empresas exportadoras.	40% de las empresas exportadoras serán certificadas.	80% de las empresas exportadoras serán certificadas.
(3) Incrementar la capacidad innovativa y emprendedora de las empresas, empresarios y trabajadores.	Inversión pública en actividades de I&D e Innovación Tecnológica con relación al PIB: 0,21%.	Inversión total en actividades de I&D e Innovación Tecnológica con relación al PIB: 1%. 63% pública. 37% privada.	Inversión total en actividades de I&D e Innovación Tecnológica con relación al PIB: 1,5%. 50% pública. 50% privada.
	Empresas que hacen innovación radical y/o incremental 10%*.	Empresas que hacen innovación radical y/o incremental 15%.	Empresas que hacen innovación radical y/o incremental 20%.
(4) Eliminar las barreras al financiamiento empresarial.	Profundización del mercado financiero M3 / PIB = 40%.	Profundización del mercado financiero M3 / PIB = 60%.	Profundización del mercado financiero M3 / PIB =80%.

Fuente línea base: (1) DIAN-DANE y Banco de la República, 2004, cálculos DNP-DDE; (2) Proexport, Programa de Aseguramiento de la Calidad, 2003; cálculos DNP-DDE; (3) Cálculos DNP-DDE; (4) Banco de la República, 2004; cálculos DNP-DDE

* Según datos preliminares de la “Encuesta de Desarrollo Tecnológico e Innovación II” DANE-DNP-Colciencias; junio 2005.

Otra de las políticas nacionales es la referente a la Ley Mipyme: La ley 590 del 10 de julio de 2000, cual creó un avance importante para promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, estableciendo incentivos fiscales y parafiscales para la creación de estas; además en su artículo dos aporta una definición clara de su alcance: micro, pequeña y mediana empresa es toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

En este mismo artículo se delimita cada una de ellas con dos parámetros así:

TIPO DE EMPRESA	PLANTA DE PERSONAL	ACTIVOS TOTALES
Mediana Empresa	Entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores	Entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) SMMLV.
Pequeña Empresa	Entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) SMMLV
Microempresa	No superior a los diez (10) trabajadores	Inferior a quinientos uno (501) SMMLV

4.3.3 CONTEXTO DEPARTAMENTAL

Conjuntamente con la política nacional, a nivel departamental la Gobernación de Antioquia con el propósito de construir el camino que diera vida a la Visión de Antioquia para el año 2020, desde 1998 empezó a preparar y formular el Plan Estratégico de Antioquia – PLANEA . La Visión reza que en el 2020 Antioquia será la mejor esquina de América, justa, pacífica, educada, pujante y en armonía con la naturaleza.

Adicional a esta visión a nivel departamental se creo en noviembre de 2001 la Secretaria de Productividad y Competitividad con el fin de impulsar proyectos integrales para apoyar a los sectores estratégicos de cada subregión del departamento y conseguir crecimiento económico, desarrollo y bienestar para todo el departamento. Dicha Secretaria viene trazando un Lineamiento para una política de desarrollo local en Antioquia

La visión que se tiene en el departamento del desarrollo local responde básicamente al carácter participativo y decisorio de las comunidades regionales y locales en la definición de las políticas. En este sentido, concibe el desarrollo local como un resultado de los pactos o acuerdos entre los actores regionales y locales sobre las estrategias, acciones, etc. Así mismo, desde el punto de vista productivo se fundamenta en los emprendimientos de pequeñas y medianas empresas pero

sin establecerse claramente de que tipo de emprendimientos se trata ni en cuales contextos productivos, sociales e institucionales concretos se encuentran inmersos. No obstante, desde el punto de vista de una política de desarrollo local es muy limitada por cuanto no tiene en cuenta su carácter difuso ni como organización social y económica y su expresión en sistemas productivos, distritos agrícolas o industriales, áreas, sistema, etc. y no permite diferenciar las políticas tradicionales o de primera generación de las nuevas o de segunda generación.

Las primeras están orientadas a dotar al territorio departamental de condiciones generales apropiadas en materia de educación, salud o infraestructura física; siguiendo al PLANEA en el plan de desarrollo “Antioquia Nueva: Un Hogar para la Vida” hace parte de la línea estratégica sobre la integración del territorio departamental. En cuanto a las nuevas, se trata propiamente de las políticas de desarrollo local que han sido señaladas en la literatura como apropiadas para dotar a los sistemas productivos de infraestructura específica para la innovación, el desarrollo institucional, la capacitación y el adiestramiento de la mano de obra, etc. que son determinantes para el aumento de la productividad y de empleo con calidad.

De esta forma las políticas independientemente del nivel de gobierno donde son diseñadas muchas veces se pierden en la generalidad, al aplicarse en contextos subregionales que se conciben como similares o semejantes en cuanto a sus

características y condiciones iniciales de desarrollo y no ameritando entonces, políticas y acciones específicas. Así, por ejemplo, la política o las acciones para estimular emprendimientos no distingue entre aquellos que se han generado por el efecto de la concentración geográfica o ya poseen las ventajas por su proximidad con los mercados, de los que se encuentran situados en áreas geográficas que, además de lejanas, adolecen de graves problemas de acceso a los mercados, atraso institucional y no disfrutan de externalidades.

Para avanzar hacia una política de desarrollo económico local, la Secretaria de productividad y competitividad propone desarrollar una visión desde la perspectiva de los sistemas productivos que conduzca definitivamente a una ruptura, primero, con la generalidad y la sectorialidad desde las perspectivas positiva y normativa del desarrollo y en segundo lugar, con la actual estructura de gestión pública departamental del desarrollo territorial permitiendo integrar nuevos instrumentos e instituciones.

A este respecto, el gobierno departamental adelanta estudios en las distintas regiones con una concepción de sistema productivo y así dar a conocer su estado actual en materia de: Especialización, explotación de su potencial de recursos naturales, de capital humano y tecnológico, organización productiva y capacidad de articulación en redes o cadenas; grado de desarrollo y competitividad en función de mejoramientos de su productividad; estado de la cooperación público

privada, coordinación interinstitucional horizontal y vertical y la asociatividad para aprovechar los recursos externos del sistema productivo.

En el marco de la descentralización política y administrativa, así como de la apertura y la integración a los mercados mundiales, la política territorial de desarrollo y de fomento productivo del Departamento de Antioquia plantea un enfoque de desarrollo con menos asistencialismo y mas creación de capacidades y condiciones para la generación de ingresos, así como fortalecer las instituciones y la capacidad de gestión para la coordinación y la cooperación entre todos los agentes que intervienen en los procesos de producción y distribución en la región.

La promoción del desarrollo económico y social, que es la función principal que le asigna la Constitución a los departamentos, hace necesario identificar con mayor precisión el papel y las nuevas áreas de acción que deben asumir, de tal manera que se puedan dotar los territorios con los elementos necesarios para que los sistemas productivos locales puedan innovar y crecer, generando empleo de buena calidad y mejorando los ingresos y la calidad de vida de la gente.

El nuevo enfoque del desarrollo, orientado a la competitividad territorial, le confiere a las entidades subnacionales tales como el departamento y los municipios, un papel destacado en la intermediación entre el nivel local y las instituciones del estado central, procurando el paso de la política tradicional de fomento productivo

centralizada, a una de demanda descentralizada. En este caso al Departamento le compete la función de coordinación y articulación entre la oferta y la demanda de servicios de apoyo por parte de las empresas a nivel local.

Al mismo tiempo, al Departamento le compete la tarea de apoyar a las localidades o a grupos de municipios, para que asuman procesos de desarrollo local. Estos procesos deben enfocarse en la creación o fortalecimiento de sistemas productivos localizados territorialmente y soportados en una base social sólida, integrados eficientemente a los sistemas de apoyo y a mercados ampliados, nacionales y/o internacionales.

4.3.4 CONTEXTO REGIONAL

Como una respuesta a las políticas de desarrollo regional se plantea la creación de las Agencias para el Desarrollo Económico Local (ADEAL), instrumento probado internacionalmente, que hace parte de la respuesta estratégica que ofrece el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD al Gobierno nacional y a las regiones, para que éstas enfrenten exitosamente la globalización, la apertura y los acuerdos bilaterales, como el TLC, su función principal consiste en reunir todos los actores públicos, privados y sociales para elaborar en forma coordinada las líneas estratégicas del desarrollo económico local, las cuales deberán ser actualizadas de forma progresiva teniendo en cuenta la experiencia colectiva y las nuevas oportunidades.

La Corporación Agencia para el Desarrollo Económico de la Provincia del Oriente Antioqueño ADEPROA lleva a cabo diferentes funciones que se ubican en tres ejes estratégicos de acción:

- Apoyo a los actores del desarrollo económico subregional: El propósito más importante de ADEPROA, es constituirse como un importante foro de discusión y de encuentro entre actores locales, favorecer la coordinación de intervenciones y contribuir a mejorar el contexto socio económico e institucional necesario para favorecer el desarrollo.

- Servicios a las cadenas de valor territorial: Son de tres tipos, los vinculados a la información, los ligados a la realización de iniciativas de estímulo a las actividades económicas y los de soporte empresarial. Estos servicios facilitan las condiciones y la asistencia necesaria para el desarrollo del empresariado local.
- Planeación económica sectorial y apoyo al territorio: Propiciar las condiciones para consolidar una visión concertada del territorio y definir un conjunto de acciones articuladas para fomentar el desarrollo de las diferentes ramas de actividad económica, en beneficio de las comunidades del Oriente.

5 ORIENTE CERCANO DE ANTIOQUIA SUBREGION ALTIPLANO.

5.1 ENTORNO GEOECONOMICO

El Oriente Antioqueño se ha caracterizado por ser una importante región abastecedora de agricultura y materias primas de origen minero y forestal para la industria, tanto de bienes de consumo como de bienes intermedios; aporta al Departamento y al país divisas por las exportaciones menores de flores, textiles y café, convirtiéndose en una importante zona para el asentamiento y el desarrollo de servicios modernos y para la conformación de cadenas productivas en el territorio departamental.

Dicha región está conformada por 23 municipios con un área de 7.021 kms² de extensión, de los cuales 55 Kms² son urbanos y 6.966 kms² son de suelo rural, constituyen el 11% de Antioquia (62.839 Kms²) y el 0.6% de Colombia; La región tiene una población aproximada de 580 mil habitantes distribuida en los municipios: Rionegro, Guarne, La Ceja, Marinilla, El retiro, San Vicente, La Unión, El Santuario, El Carmen de Viboral, San Luís, Cocorná, San Francisco, Abejorral, Nariño, Argelia, Sonsón, San Carlos , San Rafael, Granada, El peñol, Guatapé Alejandría y Concepción.

Estos 23 municipios están divididos en 4 subregiones que son: embalses, páramo, bosques y la SUBREGION ALTIPLANO conformada por 9 municipios que están ubicados principalmente en el valle de San Nicolás con un área de 176.600 Ha (31.400 urbanas y 145.200 rurales). La economía regional es amplia en actividades agropecuarias, agroindustriales, industriales, mineras, comerciales, recreativas, turísticas y de servicios.

Las subregiones presentan distintas particularidades que integran, en su conjunto, una región reconocida por su potencialidad agrícola (hortícola, frutícola), agroindustrial y de servicios (educativos, ambientales, tecnológicos, comerciales y eco-turísticos).

Según el Dane 2005 en la región Altiplano del Oriente Antioqueño tiene un total de 354.026 habitantes y un total de viviendas de 98.331 donde viven 89.861 hogares, de los cuales 13.378 corresponden a unidades económicas y 32.787 unidades agropecuarias

ESTADISTICAS DANE 2005

MUNICIPIO	TOTAL VIVIENDAS	TOTAL HOGARES	TOTAL POBLACIÓN	TOTAL UNIDADES ECONÓMICAS	TOTAL UNIDADES AGROPECUARIAS
RIONEGRO	27.458	26.296	101.046	4.710	8.625
LA CEJA	12.167	11.451	46.366	1.733	1.725
GUARNE	11.872	10.453	39.753	1.775	6.587
MARINILLA	12.855	11.238	45.658	1.587	3.228
SAN VICENTE	5.452	4.862	19.273	309	2.949
EL SANTUARIO	7.074	6.724	26.152	861	1.459
LA UNIÓN	4.616	4.377	17.836	754	1.751
RETIRO	5.369	4.468	16.974	647	2.261
EL CARMEN DE VIBORAL	11.468	9.992	40.968	1.002	4.202

La subregión del Altiplano concentra más del 90% de las unidades empresariales registradas en la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño de toda la región, esta es una característica constante desde hace ya muchos años, además presenta un incremento de las unidades del 4% en el año 2006 con respecto al año 2005.

Durante el periodo Enero – Septiembre de 2006, se registraron 1.475 nuevas unidades empresariales. El 99.8% de nuevas unidades, corresponden a microempresas, el 0.02 a pequeñas empresas, no se crearon medianas y grandes empresas. El total de las empresas matriculadas y renovadas durante el periodo enero Septiembre de 2006 fue de 7.501 unidades, según la clasificación de acuerdo a Ley Mipyme, el 95.7% son microempresas, 3,1% pequeña empresa 0.9% son medianas empresas y solo un 0.3 son Gran empresa, estas cifras revelan la importancia de las microempresas para la región tanto por su numero como también por los ingresos y el empleo que generan, además no se puede olvidar que muchas microempresas trabajan informalmente y no están registradas en Cámara y Comercio lo que incrementaría la cantidad de microempresas.

Estos resultados además, evidencian la necesidad de acceso a servicios financieros, acompañamiento en capacitación, asesoría técnica y administrativa y sobre todo la formulación de políticas que fomenten su creación y consolidación para que las microempresas sean rentables, puedan tener crecimiento y perduren en el tiempo.

CÁMARA DE COMERCIO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO												
DIRECCIÓN DE PLANEACION Y DESARROLLO												
Clasificación Empresarial - Matrículas de Personas Naturales y Jurídicas												
Enero - Septiembre 2005 – 2006												
CLASIFICACIÓN	TOTAL MATRICULAS Y RENOVACIONES											
	PERSONAS NATURALES				PERSONAS JURIDICAS				TOTAL UNIDADES			
	2005		2006		2005		2006		2005		2006	
	Un.	%	Un.	%	Un.	%	Un.	%	Un.	%	Un.	%
Microempresa	6.071	99,5%	6.577	99,5%	580	68,5%	603	67,9%	6.651	95,7%	7.180	95,7%
Pequeña Empresa	31	0,5%	36	0,5%	195	23,0%	198	22,3%	226	3,3%	234	3,1%
Mediana Empresa	0	0,0%	0	0,0%	71	8,4%	68	7,7%	71	1,0%	68	0,9%
Gran Empresa	0	0,0%	0	0,0%	1	0,1%	19	2,1%	1	0,0%	19	0,3%
TOTALES	6.102	100%	6.613	100%	847	100%	888	100%	6.949	100%	7.501	100%

Fuente: Cámara De Comercio De Oriente Antioqueño. Clasificación empresarial de enero - septiembre de 2005 - 2006.

El municipio de Rionegro concentra el mayor número de empresas, 2.752 unidades que representan el 36,7% del total de la región de Oriente; En segundo lugar, se ubica el municipio de La Ceja con 1.138 empresas que representan el 15,2% del total de la región. El tercer lugar, lo ocupa el municipio de Marinilla con 677 empresas; seguido del municipio de Guarne con 587 unidades empresariales.

CAMARA DE COMERCIO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO												
MOVIMIENTO DE MATRICULAS, RENOVACIONES Y CANCELACIONES												
CLASIFICADAS SEGÚN LA LEY MIPYME (LEY 905 DE 2004)												
PERIODO ENERO - SEPTIEMBRE - 2005 Y 2006												
Región y/o Municipios	MATRICULAS Y RENOVACIONES											
	Micro Empresa		Pequeña Empresa		Mediana Empresa		Gran Empresa		TOTALES			
									UN		%	
	2.005	2.006	2.005	2.006	2.005	2.006	2.005	2.006	2.005	2.006	2.005	2.006
ALTIPLANO												
EL CARMEN DE VIBORAL	492	529	9	10	2	2	0	3	503	544	7,2%	7,3%
EL RETIRO	369	375	20	22	7	7	1	1	397	405	5,7%	5,4%
EL SANTUARIO	325	310	9	9	0	0	0	0	334	319	4,8%	4,3%
GUARNE	521	571	10	9	5	5	0	2	536	587	7,7%	7,8%
LA CEJA	1.045	1.101	27	27	7	6	0	4	1.079	1.138	15,5%	15,2%
LA UNION	118	113	4	5	1	1	0	0	123	119	1,8%	1,6%
MARINILLA	617	652	18	21	3	3	0	1	638	677	9,2%	9,0%
RIONEGRO	2.251	2.573	124	127	45	44	0	8	2.420	2.752	34,8%	36,7%
SAN VICENTE	121	102	1	1	0	0	0	0	122	103	1,8%	1,4%
SUBREGION ALTIPLANO	5.859	6.326	222	231	70	68	1	19	6.152	6.644	88,5%	88,6%

FUENTE: Cámara de Comercio Del oriente Antioqueño. Clasificación empresarial de enero - septiembre de 2005 - 2006.

5.2 INFRAESTRUCTURA REGIONAL

El acceso a la región del Altiplano en los últimos años ha mejorado considerablemente dada la importancia de la zona y la necesidad de conexión al sistema vial nacional y la orientación hacia los mercados externos bien sea por vía

terrestre (salida al Atlántico y al Pacífico) o aérea con el Aeropuerto Internacional José María Córdova, además de la importante Zona Franca; uno de los proyectos en que ha facilitado la movilización entre el Valle de Aburrá y la región fue la construcción de la Doble Calzada de las Palmas; otro es la continuación de la doble calzada de la Autopista Medellín Bogotá hasta El Santuario.

Aunque la Concentración de servicios institucionales se encuentran situados en el eje La Ceja – Rionegro – Marinilla, se cuenta además de la infraestructura vial, con excelentes servicios hoteleros y financieros, entidades prestadoras de servicios de salud de primer nivel, construcción de grandes proyectos y asentamiento de instituciones para exportación de servicios de salud, oferta educativa amplia a través de universidades publicas y privadas.

5.3 INSTITUCIONALIDAD EN EL ORIENTE ANTIOQUEÑO

Para construir territorios competitivos no basta con insertarse ventajosamente en el mercado global; es necesario contar también con instituciones fuertes y reglas de juego claras y estables que reduzcan los costos transaccionales y posibiliten la inclusión social, la sustentabilidad ambiental y el desarrollo de nuevas habilidades.

La necesidad de contar con una institucionalidad fuerte y cohesionada en torno a objetivos comunes ha sido un asunto claro para la dirigencia pública y privada del

departamento. Prueba de ello es la confluencia de muchas de estas instituciones en procesos como la Visión Antioquia, el PLANEA, y los acuerdos de Competitividad.

Para consolidar el desarrollo institucional regional es necesario que el nivel nacional contribuya también al “rediseño” de una institucionalidad más autónoma, adecuada y flexible.

En los planes de desarrollo del municipio de Medellín y del Departamento son muy importantes las políticas de apoyo a los micro, pequeños y medianos empresarios, relacionadas con el apoyo financiero, la interrelación con empresas de diferentes tamaños y la vinculación de las entidades de apoyo en cadenas o redes de mejoramiento y agregación de valor, en la perspectiva de fortalecer el tejido empresarial de la región. Por ello, la Agenda Interna priorizó las siguientes acciones:

- Programas de tutoría empresarial (Plan Padrino), subcontratación y esquemas de asociatividad de las MIPYMES.
- Consolidación del tejido empresarial (clusters) enmarcados en los Convenios Regionales de Competitividad y la Política Nacional de Productividad y Competitividad.

- Desarrollar y/o consolidar herramientas relacionadas con las tecnologías de información y comunicación – TICs -

Por lo tanto, la prioridad en las administraciones públicas de los municipios del Oriente antioqueño es apoyar desde diferentes perspectivas (recursos de crédito, asociatividad, información, etc) a las MIPYMES en la búsqueda de una estructura productiva más sólida para mejorar su posición competitiva en los mercados; sin desconocer que la institucionalidad presente en la zona debe realizar acciones conjuntas en diferentes áreas temáticas que permitan obtener un territorio competitivo y lograr importantes avances en el desarrollo humano integral, la equidad territorial y social y la competitividad de la región.

Específicamente en el Oriente Antioqueño se ha gestado desde comienzos de 1970 una activa movilización cívica y comunitaria, asociada al impacto que generaba la adecuación infraestructural de esta zona del departamento para la construcción de grandes proyectos de carácter nacional.

Desde entonces la participación ciudadana es un baluarte innegable dentro de la planificación en el Oriente Antioqueño y hoy por hoy están presentes importantes instituciones y asociaciones que contribuyen al desarrollo económico y social de la región. El trabajo que adelantan estas entidades y su interés por desarrollar

procesos de formación, conciencia social y desarrollo empresarial han logrado que sea la segunda subregión que más aporta al PIB departamental.

Desde esta perspectiva, el Oriente Antioqueño se destaca en el contexto departamental como una subregión pionera y a la vez líder en materia de propuestas concertadas de gestión ambiental, social y de asociatividad para el desarrollo.

La Asociación de Municipios del Oriente Antioqueño, MASORA, lidera procesos de planeación y articulación subregional. Es un ente público de gestión creado con la tarea de aglutinar los esfuerzos alrededor de un esquema subregional de planificación para propender por un desarrollo equilibrado, de ahí que ha trabajado en proyectos y programas especiales que tienden a la solución conjunta de los problemas, coordinando actividades con el departamento y entidades de la subregión. Aboga asimismo por el respeto al potencial y la vocación de los municipios. Su aporte al fortalecimiento del tejido empresarial está enmarcado en el programa conformado entre el ministerio de protección social y dicha entidad para la generación de empresas, en búsqueda del desarrollo local de cada municipio.

Las Iniciativas Locales de Gestión Empresarial (ILE), son una mezcla de objetivos económicos y sociales dirigidos a grupos poblacionales con perspectivas precarias

de empleo (ejemplo: población desplazada o discapacitada), creadas para consolidación de Mipymes. Las nuevas empresas ILE serán de carácter privado pero con el apoyo en la cofinanciación o patrocinio de entidades locales y/o territoriales de carácter público y privado. Tendrán dimensión empresarial o de servicios, abarcando toda gama de actividades (desde lo artesanal hasta la tecnología de punta) y generación de empleo estables.

Entre las ventajas o incentivos para la creación de nuevas empresas se encuentran:

- Simplificación de trámites y requisitos.
- Tarifas especiales para los servicios públicos.
- Compras de insumos bajo el carácter municipal.
- Incentivos especiales o exenciones tributarias transitorias.
- Viveros de empresas.
- Padrinazgo (Capacitación y asesoría en el montaje de la nueva empresa).
- Campañas de mercadeo.
- Créditos favorables.

Los apoyos, tanto económicos como en especie, se suministrarán durante los cuatro años siguientes a la puesta en marcha de la empresa, desde ahí continuarán solas, teniendo siempre en cuenta que la formación ILE se basa en el lema: “APRENDER A EMPRENDER”.

La Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Oriente Antioqueño: Génesis, es una organización sin ánimo de lucro de orden mixto y carácter privado y fue creada con el objetivo de generar los espacios y propiciar el ambiente necesario para lograr el desarrollo económico regional a través de la generación de nuevas unidades productivas articuladas a cluster regionales, viables y sostenibles en el tiempo. Dentro de su estructura interna, la incubadora cuenta con tres unidades estratégicas de acción sobre las que fundamenta su operación. Dichas unidades son:

- Operaciones de Apoyo: En esta unidad radican actividades y funciones de apoyo administrativo, financiero, logístico entre otras, importantes para la actividad empresarial de la Corporación.
- Generación de empresas: Se podría decir que esta unidad es la unidad medular de la operación de la incubadora. Es la que responde a la misión de Génesis en cuanto a que es la encargada de convertir las ideas de negocio de los emprendedores en empresas viables y sostenibles en el tiempo; por lo tanto el aporte de la institución se convierte en el acompañamiento a la sensibilización e identificación de la iniciativa empresarial, en la preincubación, incubación y postincubación, para así contribuir a la constitución de MIPYMES más consolidadas sobre todo en su etapa de creación.

- **Proyectos Especiales:** Esta unidad tiene como principal función la de formular, evaluar ejecutar y gerenciar proyectos de tipo regional que permitan jalonar recursos para desarrollos regionales y ayuden a apalancar financieramente la operación de Génesis en el corto y mediano plazo, además de fortalecer las capacidades tecnológicas de la incubadora.

El apoyo de Génesis hacia las MIPYMES esta orientado en la evaluación de la viabilidad financiera, económica y social de proyectos; acompañamiento en la formulación de Planes de Negocio, asistencia en la evaluación experimental de prototipos en convenio con centros de desarrollo tecnológico y/o universidades, servicio de asesoría en las áreas de tecnologías, mercadeo, finanzas, administración, contabilidad, planeación y desarrollo de nuevos productos.

Génesis participó en la priorización de cadenas productivas e identificación de oportunidades para la creación de empresas en el Oriente Antioqueño, para realizar este estudio se tuvo en cuenta el potencial de la región y las apuestas tanto a nivel Nacional y como Regional para incrementar su potencial y desarrollo al momento de identificar oportunidades y crear empresas en los eslabones de cada cadena. Las cadenas identificadas fueron:

- Hortofrutícola
- Forestales y madera
- Cárnicos y lácteos
- Turismo
- Minería y Carbón
- Flores
- Textil y confecciones
- Software
- Salud
- Telecomunicaciones
- Químicos y farmacéutico
- Educación

Otra Institución que ha sido pionera y líder es La Universidad Católica del Oriente —UCO— que ostenta trayectoria en la formación educativa en la subregión, en el apoyo a la gestión local mediante convenios específicos y con potencialidades y fortalezas en lo referente a la investigación y el desarrollo biotecnológico.

El SENA busca articular la formación que imparte a las necesidades del sector público y privado, presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita. Está presente en todas las regiones del país, dispone de una amplia

infraestructura de talleres y laboratorios para beneficiar a empresas de todos los niveles tecnológicos. En los Consejos Directivos y en los Comités Técnicos de sus Centros de Formación, participan los empresarios y los gremios productivos. Indaga permanentemente las tendencias del mercado laboral a través de 25 Centros de Servicio Público de Empleo y renueva su oferta de formación en consulta directa con el sector productivo.

Esta infraestructura, los programas que desarrolla con base en ella y la información que difunde, constituyen un factor de impulso a la productividad y a la competitividad.

El Centro Multisectorial de Oriente, SENA regional Antioquia integra los 23 municipios del Oriente Antioqueño, este centro se especializa en atender las áreas comercial y de servicios (con énfasis en turismo), industria y agropecuaria. Los programas de formación se sustentan en la propuesta metodológica de las competencias laborales. Además se ofrece el diseño de cursos especiales y de actualización para el sector industrial. También cuenta con la unidad de emprendimiento la cual promueve y facilita desde la formación, asesoría y acompañamiento la consolidación de ideas productivas asociadas a las dinámicas económicas vigentes, propiciando el encadenamiento de esfuerzos, que contribuyen a desarrollar cadenas de valor para la constitución de Mipymes y la consecuente generación de nuevas fuentes de empleo en la región.

La Diócesis Sonsón-Rionegro y en particular la Pastoral social, lidera procesos de desarrollo productivo en zonas marginadas buscando salidas a las condiciones de conflicto que atraviesa la zona.

PRODEPAZ es una Organización que busca articularse e incidir en el desarrollo supra- municipal, al apoyar la gestión de los actores cívicos e institucionales. Esta es una entidad con acciones en 28 municipios localizados en las subregiones Oriente, Nordeste y Magdalena Medio del departamento de Antioquia.; busca promover la organización comunitaria y su empoderamiento para que sus miembros sean actores políticos y sociales, generadores de cambios que eleven su calidad de vida y la de su entorno.

El Gremio que agrupa las empresas mas representativas del Oriente es la CEO, de carácter multisectorial, jalona sus esfuerzos en el desarrollo social y comunitario de alto impacto, gestión empresarial y desarrollo sostenible. Reúne las empresas más representativas del Oriente Antioqueño, con el objetivo de promover el desarrollo empresarial, comprometiéndose con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y la protección del medio ambiente.

Sus líneas estratégicas son:

Gestión social y comunitaria de alto impacto

Desarrollo sostenible y protección del medio ambiente.

Desarrollo integral del capital humano e intelectual.

Integración de liderazgo regional.

Promoción y gestión empresarial

Conocimiento del entorno.

Actualmente se adelantan convenios por parte de entidades gremiales como la CEO y Asocolflores con CORNARE para establecer acuerdos de producción más limpia. El objetivo de estos convenios radica en el desarrollo de estrategias conjuntas entre estado, sector privado y comunidad para un mejoramiento de la gestión pública, en cuanto a normas y acciones que garanticen un efectivo control y reducción de sustancias contaminantes, que a la vez contribuyen a optimizar el uso racional de los recursos naturales.

Por su participación CORNARE se constituye en una corporación que regula y genera conciencia ambiental a los empresarios, la cual es clave para competir en mercados internacionales, ya que se encarga de administrar, controlar y encauzar el uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables dentro del concepto del desarrollo humano sostenible.

Su Objetivo es ejecutar políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales. Aplicar oportunamente las disposiciones legales vigentes sobre administración, control y manejo de los recursos naturales renovables y en general la biodiversidad del Suroriente Antioqueño conforme a las

regulaciones expedidas por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

Actualmente CORNARE se encuentra desarrollando proyectos productivos bajo el concepto de Biocomercio sostenible, vinculando a empresas que cumplan con principios y criterios de sostenibilidad ambiental, social y comercial, que sean amigables con la biodiversidad y realicen un buen uso y manejo de los recursos naturales implicados.

La Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño también contribuye a la consolidación empresarial de la región, esta entidad gremial de carácter privado trabaja por la organización, desarrollo y crecimiento de la actividad empresarial, generando un ambiente social que procure el bienestar de la comunidad y sea propicio para los negocios locales e internacionales.

El consejo subregional de empleo del Oriente Antioqueño busca asesorar y orientar el diseño y puesta en marcha de las políticas y estrategias locales y regionales de empleo; su objetivo es aglutinar y coordinar las soluciones identificadas sobre los problemas más relevantes para el desarrollo económico y social de la región; al igual que brindar información clara que dirija las decisiones de los actores públicos y privados relacionados con el tema del empleo y el trabajo en la región.

Otra asociación presente en la zona es ASOCOLFLORES, Organización gremial que promueve el sector de las flores en los mercados internacionales y buscar el desarrollo integral de la floricultura, principalmente en aspectos de investigación científica, transporte, medio ambiente y bienestar de los trabajadores. Su objetivo es representar y apoyar al sector productor-exportador de flores colombianas, para lograr el fortalecimiento y desarrollo sostenible, armónico y competitivo, como fuente estable de empleo y generador de divisas, para el progreso del país y de sus afiliados.

Representa floricultores que manejan más del 80% de las exportaciones totales de flores de Colombia. Reúne a más de 200 empresas afiliadas del país. En Antioquia existe una Dirección Regional conformada por 40 empresas floricultoras que generan el 70% de producción de flores de exportación en Antioquia representada en crisantemos, gerberas, follajes, flores tropicales y bouquets; destinadas en un 99% al mercado norteamericano. Este gremio en Antioquia ha liderado grandes procesos de transformación de la región del Oriente no solo por su fortaleza y dinamismo institucional sino igualmente por su proactividad en programas socioambientales con un gran sentido de responsabilidad social empresarial que propendan por una floricultura sostenible en la región.

El Parque Tecnológico de Antioquia surge como una respuesta a la investigación, elemento fundamental para la competitividad, estrategias como el Parque

Tecnológico de Antioquia -PTA-, el Centro Tecnológico de Antioquia -CTA-, las incubadoras de empresas, los Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico entre otros (potenciales insumos de la necesaria articulación hacia un Sistema Regional de Ciencia y Tecnología), tendrán que dar respuesta al gran reto de las políticas de desarrollo que se ha propuesto el PLANEA.

El parque Tecnológico de Antioquia se ha constituido como estrategia de desarrollo e impacto social y como apoyo a las políticas del Estado Colombiano para el fomento de la vocación exportadora nacional y las alianzas internacionales para la investigación aplicada y la creación de empresas intensivas en conocimiento.

La entidad financiera líder en el apoyo a las MIPYMES de la región es Actuar Famiempresas, entidad no gubernamental que tiene la misión de apoyar el empleo perdurable a través de servicios financieros de microcrédito, además de otros servicios para el desarrollo empresarial como asesoría, capacitación y servicios tecnológicos (diseño y laboratorio) todo lo anterior con el fin de promover la creación y consolidación de pequeñas empresas. Atiende los 9 municipios del Altiplano además de El Peñol, desde su sede en la Oficina de Rionegro; al cierre del 2006 contaba con 4978 clientes vigentes en crédito.

6 DIAGNOSTICO DE LAS MIPYMES DEL ORIENTE

En el Oriente se produce una parte importante de los alimentos perecederos que se consumen en el Valle de Aburra y en otros municipios del departamento. La región es considerada despensa agrícola departamental y nacional por la alta producción de frutas, hortalizas, tubérculos, maíz, fríjol e incluso granos como el café. Tienen lugar también en la región actividades agroindustriales, destacándose los cultivos de flores para exportación, la ganadería de leche, la porcicultura y la avicultura para carne y producción de huevos.

En la medida en que las industrias se vayan desarrollando, el campo de acción para las MIPYMES, irá creciendo proporcionalmente al mismo ritmo del fortalecimiento de las cadenas productivas.

La región cuenta con gran diversidad de actividades económicas, coincidiendo en el espacio regional economías de avanzado desarrollo tecnológico con economías tradicionales de subsistencia.

Es importante destacar que el sector primario y en especial el agropecuario es el que mayor número de empleos genera, inscribiéndose en estas actividades un alto porcentaje de la población económicamente activa.

Las microempresas y algunas pequeñas empresas presentan bajos niveles de competitividad dada la escasa inversión en investigación y desarrollo, falta de inversión en tecnología, subutilización de la industria de soporte a la producción, debilidades en sectores modernos de la producción y a una débil mentalidad empresarial y corporativa, entre otras.

En el aspecto de comercio y servicios el principal inconveniente es la informalidad como se administran los negocios, lo que es un obstáculo para la consolidación de la actividad empresarial en el marco normativo de legislación colombiana. Hay en este aspecto la necesidad de desarrollar una labor pedagógica que ha intentado liderar la Cámara de Comercio del Oriente.

En lo concerniente al desarrollo del sector agropecuario, es preciso destacar que genera las mayores posibilidades de empleo. A su interior se destacan dos estructuras de producción que se diferencian por su desarrollo tecnológico. De un lado está la producción de flores para la exportación, la cual tiene altos niveles de tecnificación en la búsqueda de alcanzar niveles óptimos de productividad. Esta producción se ubica principalmente en los municipios de La Ceja, El Carmen y Rionegro. En segundo lugar, se encuentra la producción de economía campesina de cultivos transitorios como papa, hortalizas, frijol y maíz, la cual tiene niveles tecnológicos elementales y se ubica principalmente en Marinilla y El Santuario.

Estos municipios se caracterizan por poseer una producción de economía campesina que combina producción de cultivos transitorios con ganadería lechera pero con bajos niveles de productividad.

En esta parte del trabajo se pretende hacer una caracterización de las MIPYMES de la región, con base en la experiencia acumulada de ACTUAR – FAMIEMPRESAS, entidad líder en el apoyo al desarrollo empresarial desde su aporte financiero y de capacitación a los empresarios. Desde su misión, entonces, participa en la consolidación y sostenibilidad de las unidades productivas.

Con fundamento en el informe de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, en su análisis comercial y empresarial regional de enero a septiembre del año 2006, el mayor número de renovaciones y matriculas de Microempresas corresponde a las siguientes actividades:

Comercio	3.916
Hoteles y restaurantes	1.226
Industrias Manufactureras	608
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	235
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	236
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	281

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO, DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO. Análisis comercial y empresarial regional ACER, enero- septiembre de 2006

En pequeñas empresas, según este informe el mayor número de renovaciones y matriculas mercantiles se presentaron en las siguientes actividades:

Comercio	85
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	44
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	33
Industrias Manufactureras	25

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO, DIRECCION DE PLANEACION Y DESARROLLO. Análisis comercial y empresarial regional ACER, enero- septiembre de 2006

Estos resultados evidencian que la actividad empresarial del oriente cercano se desarrolla en las microempresas, razón por la cual el diagnostico se concentra principalmente en este tipo de empresas.

En Actuar Famiempresas durante el año 2006 se otorgaron más de tres mil novecientos créditos en el Oriente Cercano. De acuerdo a estos desembolsos se toma como referencia el análisis mediante entrevistas de profundidad de los asesores comerciales de esta entidad. Los cuatro sectores más representativos

según el número de créditos, son: Comercio, confecciones, productores agropecuarios y alimentos.

En las microempresas existen diferencias sobre todo por las particularidades de cada sector o cadena productiva, pero existen algunas características similares de tipo cultural y de estructura organizacional. Por ejemplo, la forma en que se crean, algunas nacen por la necesidad de subsistencia, como respuesta al desempleo de la región, o como una alternativa de las personas por los recortes de personal de las empresas y un camino a seguir en la búsqueda de nuevos ingresos para el sustento familiar. Estas microempresas nacen con carencia de recursos y son formadas por personas que no tienen conocimiento ni formación técnica, al ser de subsistencia no están en condiciones de capitalizarse y poder crecer.

Algunas micro y pequeñas empresas ya han existido pero cambian de dueños o pasan de generación en generación. Otras nacen a partir de una idea o formulación de un proyecto, en estas también se pueden presentar las características anteriores pero pueden tener mayor conocimiento ya sea de la actividad o el área administrativa.

Los administradores de las microempresas no poseen visión de largo plazo de su negocio puesto que solo lo ven como un medio que les permite sobrevivir; otros poseen una visión cortoplacista ya que son muy empíricos, esta visión cambia

según las variaciones en la competencia o a nivel familiar; son escépticos frente a la capacitación y a la asesoría externa por expertos porque confían mucho en su criterio y consideran que todo continúa igual, no prevén cambios en el entorno y no tiene una visión hacia el futuro. Muchos empresarios trabajan en horarios extendidos ya sea por su actividad o por cumplir pedidos con los cuales no tienen tanta capacidad, y como consecuencia se deteriora la calidad de vida.

6.1 CARACTERIZACION POR SECTOR ECONOMICO

6.1.1 COMERCIO

En esta actividad se encuentran establecimientos como: Distribuidoras de insumos para restaurantes y cafeterías, insumos agropecuarios; ferreterías, muebles, vidrieras y marqueterías, almacenes de ropa, zapatos, ropa de bebe, tiendas naturistas, celulares y accesorios, jugueterías, artículos para el hogar, variedades, floristerías, misceláneas, remates, cigarrerías, licoreras, tiendas, graneros, minimercados, legumbrerías, papelerías, almacenes de bicicletas, repuestos y accesorios para motos, Venta de mercancía por catalogo y venta personal, entre otros.

Están ubicados en su mayoría alrededor de los parques municipales, vías principales y comerciales, pasajes y centros comerciales y en las plazas de mercado o alrededor e éstas; este hecho hace que sus costos por concepto de

arrendamiento sean altos, no ocurre lo mismo cuando los negocios están ubicados en los barrios y muchas veces son propietarios del local o garaje como en el caso de las tiendas.

La mayoría de comerciantes del Oriente por tener un establecimiento al público deben poseer el registro mercantil en La Cámara De Comercio, la licencia de funcionamiento y pagar Industria y Comercio al municipio donde se encuentre ubicado el establecimiento; Estos se deben renovar cada año y encontramos que algunos comerciantes no lo actualizan o renuevan sobretodo cuando el establecimiento es en su hogar, como en el caso de las tiendas que es mas común que posean Licencia y no tengan Registro Mercantil. Para la renovación de la licencia de funcionamiento, se requiere certificado de Bomberos, certificado de sanidad y certificado de usos de suelos.

El certificado industria y comercio es una constancia de estar inscrito como contribuyente sirve para ser utilizada en asuntos de tipo civil: Licitaciones, contrataciones, trámites ante la DIAN, asuntos contables, entre otros.

Para el pago de impuestos de Industria y comercio se debe llenar un formulario y según los ingresos se paga un valor ya sea anual o mensual.

La Matrícula Mercantil es un documento que garantiza que mientras esté vigente la matrícula, la Cámara no puede registrar otro establecimiento de comercio con el mismo nombre además evita ser sancionado con multas que impone la Superintendencia de Industria y Comercio o autoridades locales.

La matrícula del establecimiento debe efectuarse dentro del mes siguiente a la fecha en que se iniciaron las actividades. Quien no matricula su establecimiento de comercio o no renueva oportunamente su matrícula, puede ser multado, ser suspendida la actividad comercial y hasta el cierre de su establecimiento. Los derechos de matrícula se liquidan con base en el valor comercial de los activos vinculados al establecimiento y las tarifas establecidas por el gobierno nacional.

Se debe renovar la matrícula del establecimiento dentro de los meses de enero, febrero y marzo de cada año para obtener los beneficios que de ella se derivan y evitar sanciones legales, se debe diligenciar un formulario denominado Registro Único Empresarial para cada una de las matriculas que posea el comerciante y cancelar los respectivos derechos.

Los comerciantes se encuentran en un medio donde la información es un elemento confidencial y mas aun si se trata de información contable, su contabilidad es manejada por un contador externo que les realiza los balances y pagos de IVA; los negocios más pequeños llevan su contabilidad en un cuaderno

donde llevan su contabilidad diaria con ventas, créditos, y abonos que los clientes realizan.

La mayoría de negocios presentan un empleado, además del dueño; este les realiza vueltas o los reemplaza, a este le pagan sin prestaciones, algunas veces por horas o por el día; muchas veces utilizan a sus familiares, es el caso de almacenes y tiendas.

Los comerciantes cuyo negocio es más grande, son más organizados, por lo general tienen además de un empleado vendedor, una secretaria que lleva la caja menor y la facturación.

Los almacenes de ropa, variedades y remates por lo general se surten en Medellín en el “hueco” o con otras microempresas locales, en el caso de la ropa.

Estos almacenes fijan sus precios teniendo en cuenta la competencia y no un análisis del costo del producto; el margen de ganancia está entre el 25 y el 35%.

Las misceláneas y los almacenes de remates dejan desde el 20% hasta el 60%, es una actividad que se ha vuelto muy común por su gran variedad y precios bajos; estos están ubicados en zonas muy céntricas o en zonas residenciales donde no hay competencia.

Las tiendas pueden manejar márgenes desde el 8% hasta el 20%, surten en distribuidoras y con vendedores de las empresas.

Su publicidad se basa en lo que ven de otras empresas o de su competencia, que la mayoría de veces son medios tradicionales como uso de volantes o el perifoneo y algunos con mas recursos utilizan la radio local.

6.1.2 CONFECCION

La Confección se divide en líneas propias de blusas, pantalones, pijamas, ropa deportiva, ropa infantil, ropa interior; confección a terceros (maquila), Ropa de hogar: colchas, cojines, manteles, cortinas, confección de línea propia de blusas, pantalones, pijamas, ropa deportiva, ropa infantil, ropa interior; confección a terceros (maquila) Ropa de hogar: colchas, cojines, manteles, cortinas,

Las microempresas de confecciones de la región son creadas en su mayoría por mujeres que aprendieron este oficio en grandes empresas siendo operarias, además de realizar programas de formación en el SENA. Muchas veces inician su actividad económica haciendo arreglos a sus familias y vecinos, continuando con confección de uniformes y ropa deportiva para lo cual adquieren otra maquina (fileteadota) y poco a poco crecen su taller.

Las microempresas que generan mayores puestos de trabajo y oportunidades de empleo son las de confección que en promedio tienen entre dos y ocho empleados según la temporada; el resto de este tipo de empresas son microempresas caracterizadas porque solo trabaja el dueño y en algunos casos con el apoyo de su familia la cual no recibe ingresos.

La mayoría trabajan en la informalidad en condiciones precarias tanto en infraestructura como en mano de obra; pagan a sus empleados el mínimo sin prestaciones sociales o pagan por horas o producción en el caso de los confeccionistas.

Tienen dificultad para conseguir personal capacitado en algunas áreas pero a su vez no consiguen por el bajo ofrecimiento salarial; por esto deben recurrir a personal poco capacitado lo que hace mas lenta e ineficiente la producción, generalmente los familiares son los empleados, esta causa genera deficiencias en las responsabilidades y deberes por la falta de autoridad o exceso de confianza.

Los procesos de selección están basados en el conocimiento previo de la persona (familiar, vecino o amigo) y no en las capacidades; esto hace que al momento de querer remplazarlos se crean dificultades por los lazos creados.

Los administradores o dueños de microempresas no capacitan a su personal, y no se preocupan por motivar o incentivar el conocimiento y la actualización

En referencia al mercadeo se parte del hecho de que muchas veces no saben si están ganando o perdiendo puesto que no asignan adecuadamente los costos, muchas veces no tienen en cuenta algunos costos fijos por trabajar desde sus viviendas y compartir gastos. La confección directa, línea de hogar, ropa interior, ropa deportiva pueden tener márgenes del 40 al 60%. La confección a terceros o maquila tiene buena acogida en la región por parte de sus clientes que por lo general son empresas de Medellín, se destacan por el buen terminado de sus prendas y bajos costos, el administrador asume costos de transporte de mercancías, el precio que cobran por unidad es muy bajo por falta de conocimiento de estándares de productividad del mercado, y el precio final del producto se hace por prenda y no por minuto que es lo que se utiliza en estos casos.

Para su comercialización utilizan personal no capacitado solo con capacidades innatas; La mayoría de microempresas de la confección compran maquinaria usada lo que no les permite estar a la vanguardia de la tecnología y genera otros costos adicionales por reparaciones y tiempos muertos en la producción.

El taller, planta de producción o fábrica esta ubicada en vivienda donde habita el propietario, teniendo poco espacio e iluminación insuficiente. No tienen nada estandarizado ni cuentan con métodos y tiempos. La contratación es un riesgo grande por las obligaciones contractuales de las cuales no se tiene conocimiento.

6.1.3 PRODUCTORES AGROPECUARIOS

Están presentes las microempresas de actividades pecuarias de ganado, producción de leche, venta y cría de porcinos, pollos, huevos, huevos de codorniz y leche de cabra. Cultivos de Hortalizas como repollo, zanahoria, tomate, pimentón, brócoli, apio, lechuga y papa; frutas como fresa y mora. Otros cultivos como frijol, plantas aromáticas y uno muy importante por el crecimiento en la última década que son las flores en cultivos a la intemperie.

Los conocimientos de los productores agropecuarios son obtenidos desde su niñez pues en su mayoría empiezan a trabajar desde la infancia con sus padres y familiares, dejando los estudios al terminar la primaria y desde muy jóvenes poseen sus cultivos independientes en lotes familiares, esto los favorece por no tener gastos de terreno y se convierte en el principal activo.

Los más grandes dan empleo a sus familiares y amigos; los más pequeños trabajan solos o con sus hijos; entre los productores se ayudan y colaboran.

Los cultivadores de hortalizas venden sus productos principalmente en las plazas de mercado de los municipios allí venden a los intermediarios y a las legumbrerías.

Se caracterizan por no tener nada formalizado, ni llevar ningún tipo de cuentas, todo lo llevan en su cabeza; no poseen ninguna clase de capacitación excepto a algunos que perteneces a algún tipo se asociación de campesinos, donde les brindan capacitación técnica para mejorar las practicas de cultivo.

Los propietarios de vacas productoras de leche generalmente venden su leche a un recolector de la zona o empresa de lácteos, estas pagan por lo general cada ocho días, los mas pequeños tienen por lo general de una a cinco vacas, no tienen buenas practicas de higiene, todo es manual; la mayoría combina esta actividad con la agricultura.

Otra actividad que ha crecido mucho en los últimos años es los cultivos de flores; esta actividad la desarrollan desde grandes empresas hasta pequeños productores, algunos empleados de cultivos que poseen terreno propio están sembrando ya que los cultivos donde trabajan o comercializadores les compran la producción; otras veces es por la experiencia en el oficio al trabaja en grandes cultivos de la zona.

También en esta actividad se está observando el desplazamiento del campesino a la ciudad para alquilar y vender sus tierras a grandes cultivos ya que es más rentable para ellos y no arriesgan su capital en cultivos propios.

Pollos y huevos, actividad que se da desde los patios y solares en zonas urbanas y en fincas más amplias en la zona rural; compran pollos para engorde que se demora alrededor de dos meses y los venden arreglados a vecinos y amigos; para los huevos se requiere mayor capital por los costos del alimento y su ganancia es por volumen, estos se venden en tiendas.

6.1.4 ALIMENTOS

Los negocios característicos de esta actividad son: restaurantes, salsamentarías, cafeterías, venta de comida como embutidos, pollos, comidas rápidas, empanadas, postres, pasteles, panzerottis, panaderías, producción de arepas, helados y paletas, bolis, fabricación de dulces, conservas, mermeladas, salsas, gelatinas de pata, tamales y fiambres, chorizos, morcilla, venta de jugos y frutas, pizzerías, transformación de lácteos como queso, arequipe y yogurt.

Los empleados de establecimientos públicos deben tener curso de higiene y manipulación de alimentos como norma de la secretaria de salud o carné de sanidad de su municipio. Comparten la cocina de su hogar con la fabricación de

los alimentos; en producción son muy empíricos, muchos procesos son transmitidos de generación en generación; algunas MIPYMES cuentan con maquinaria vieja y obsoleta o algunas veces con reparaciones por ellos mismos o maquinas “hechizas”. Muy pocos cuentan con el registro Invima y con capacitación en higiene y manipulación de alimentos. Las fabricas de arepas vendes en su mayoría a tiendas, restaurantes y vecinos; solo cuando crecen y tienen una capacidad de producción mayor obtienen el registro Invima y código de barras para entrar a supermercados.

Por compartir la producción con la vivienda tienen procesos muy desorganizados lo que muestra baja productividad e ineficiencias.

Las panaderías están conformadas por dos o tres personas; una que atiende público y un panadero, muchas veces el oficio es aprendido de otra persona o por transferencia del conocimiento al trabajar previamente en esta actividad.

En términos generales en las MIPYMES se encuentran grandes diferencias en su configuración, desde las siguientes perspectivas:

- Estructura operativa. Son pocas las que poseen un modelo de operación en donde se pueden identificar procesos y procedimientos. Por ende carecen

de esquemas formales de control de su quehacer; No presentan un esquema claro de manejo.

- Sistemas de información. No se tiene conciencia de la importancia de la logística de la información, cuando se considera a una empresa como un sistema, independiente de su tamaño. El concepto de logística aquí hace referencia a procesos de: recepción, almacenamiento, procesamiento y distribución de la información.
- Estructura orgánica. Se reconoce una gestión dirigida posiblemente por el dueño – administrador que funge de todo, a pesar que algún día el asumió el papel de emprendedor.
- Gerencia del día a día. Existe un entorno en donde todo se vuelve urgente y se olvida de las cuestiones importantes.
- Visión estratégica. La estrategia es un asunto no tenido en cuenta, Priman concepciones cortoplacistas. Son pocas las empresas s que formalmente piensan en aspectos estratégicos.
- Aspectos legales. En este ítem las empresas se “acomodan”, como un rasgo cultural, a la informalidad. Se considera que lo legal es costoso e inoperante.
- La mayoría son negocios con una infraestructura mínima
- La base de su funcionamiento se desarrolla con tecnologías básicas.
- Son altamente informales

- No se identifican claramente esquemas asociativos
- No hay conocimiento sobre esquemas de calidad, aunque hay conciencia de ella desde la atención a sus clientes.
- No hay claridad sobre el manejo contable de los negocios

7 PROPUESTA DE MODELO DE GESTION PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES

Para constituir una región mas competitiva se requiere de un compromiso continuo por parte de los sectores público y privado y dejar a un lado los viejos modelos de competencia. Abonar el terreno para que las sociedades construyan un modelo de cooperación para la competitividad es el reto que exige la globalización.

Para lograr esto, el sector publico del Oriente Antioqueño necesita moverse rápidamente y solucionar los problemas de infraestructura, invertir en capacitación especializada para mejorar el recurso humano, escuchar de cerca las necesidades del sector privado y enfocar las estrategias en las potencialidades de la región de acuerdo a prioridades que se definan en coordinación con las políticas de desarrollo local, sin desconocer las variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria y la estabilidad económica entre otras, para así estimar la competitividad de la región al largo plazo.

La responsabilidad también es del sector privado y se refleja en el hecho de que las empresas alcanzan un nivel de competitividad interna cuando tienen el firme propósito de mantener su competitividad futura, basada en generar nuevas ideas y productos y en buscar nuevas oportunidades de mercado. La competitividad interna es la productividad y se refiere a la capacidad de una organización para

lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna se viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, como expresión de su continuo esfuerzo de mejoramiento, como un camino a recorrer hacia la excelencia.

Una organización, cualquiera que sea su misión, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar durante todo el ciclo de la elaboración del producto o la prestación del servicio, unos procedimientos de análisis y decisiones formales encuadrados en el marco del "Direccionamiento Estratégico". La función de este proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización y encaminarlos a maximizar la eficiencia global. Por lo tanto la competitividad es un beneficio sostenible para el negocio y es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

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

Para la aplicación del Modelo propuesto se parte de empresas MIPYMES con poco nivel de estructuración y desarrollo, esta realidad esta evidenciada en la

región del Oriente Cercano de Antioquia; sobre todo en micro y pequeñas empresas que participan con un gran porcentaje de la tipología empresarial y por lo tanto tienen gran impacto económico tanto a nivel departamental como nacional.

Dentro del contexto de la teoría gerencial moderna se sostiene que las empresas se comportan como seres vivos dentro de un ecosistema – su entorno competitivo – y que en ellas se debe hacer la función de “MANAGEMENT” – administración- con esquemas sistémicos como respuesta a que toda organización es un sistema abierto y complejo, independiente de la cantidad de elementos que interactúen en ella.

Al hacer un barrido en las propuestas teóricas de la gerencia se selecciona el modelo “CUADRO DE MANDO INTEGRAL” CMI - BALANCED SCORE CARD- ya que esta herramienta de gestión sugiere ver a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

Del cliente – ¿Cómo nos ven los clientes?

Interna del Negocio – ¿En que nos diferenciamos?

Innovación y Aprendizaje – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

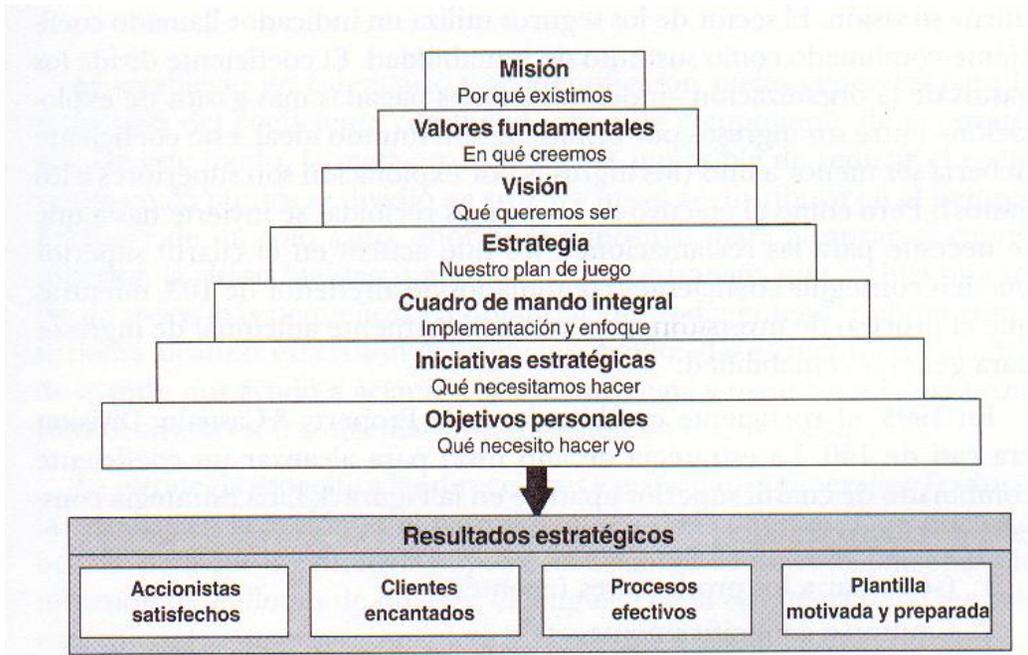
Financiera – ¿Cómo nos ven los accionistas?

7.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO MODELO DE GESTION

Para Howard Rohm (2003) del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CUADRO DE MANDO INTEGRAL (En adelante CMI) es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

Este planteamiento se sustenta con el despliegue que se debe realizar al considerar la Misión de la empresa como el fundamento que guía la actuación de ésta en su día a día y que se corresponde con la actuación desde el punto de vista ético – los valores - de las personas integrantes de la misma.

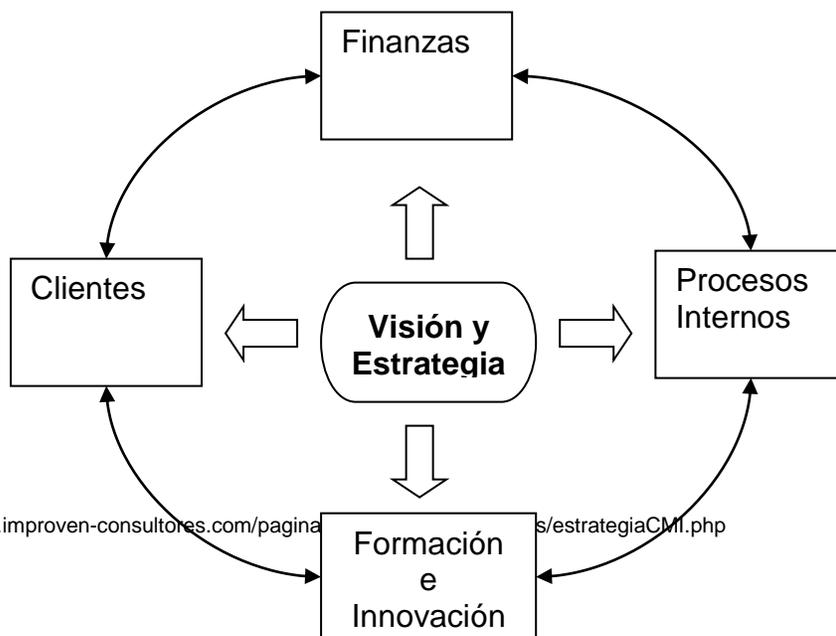
Si bien es necesario desarrollar la Misión, no es suficiente para que se de garantía de la sostenibilidad de las organizaciones. El establecimiento de un estado ideal de ser de la empresa – su Visión – permite que se puedan materializar las estrategias, consideradas como inductores de acciones que generan resultados de valor para beneficio de la empresa. Ver grafico



integral:

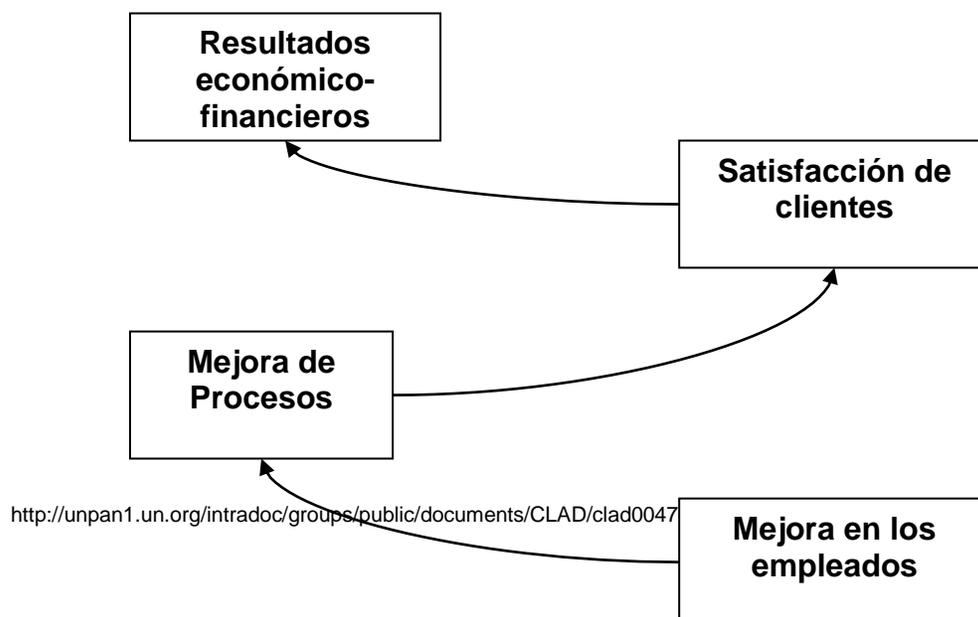
Formación e innovación, Procesos internos, Clientes y finanzas, reflejan las áreas más relevantes de la actividad de la empresa.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: <http://www.improven-consultores.com/pagina/estrategiaCMI.php>

Por otra parte, dichas perspectivas se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que deben estudiarse de forma conjunta. Dicha interrelación queda patente, a modo de ejemplo, a partir de un gráfico donde se establecen posibles relaciones, propuesto por Amat y Dowds (1998), donde una mejora en la capacitación de los empleados acaba repercutiendo en los resultados económicos de la empresa, a través de las otras dos perspectivas, la de procesos internos y la de los clientes. Es evidente que una mejora en la formación de los empleados, ocasiona una mejora sustancial en los procesos internos de la empresa, lo que a la larga acaba beneficiando a los clientes, hecho que se percibe a través de la medición del grado de satisfacción que presentan. Finalmente, si los clientes se encuentran satisfechos, sin duda, es obvio que los resultados de la empresa se verán mejorados.



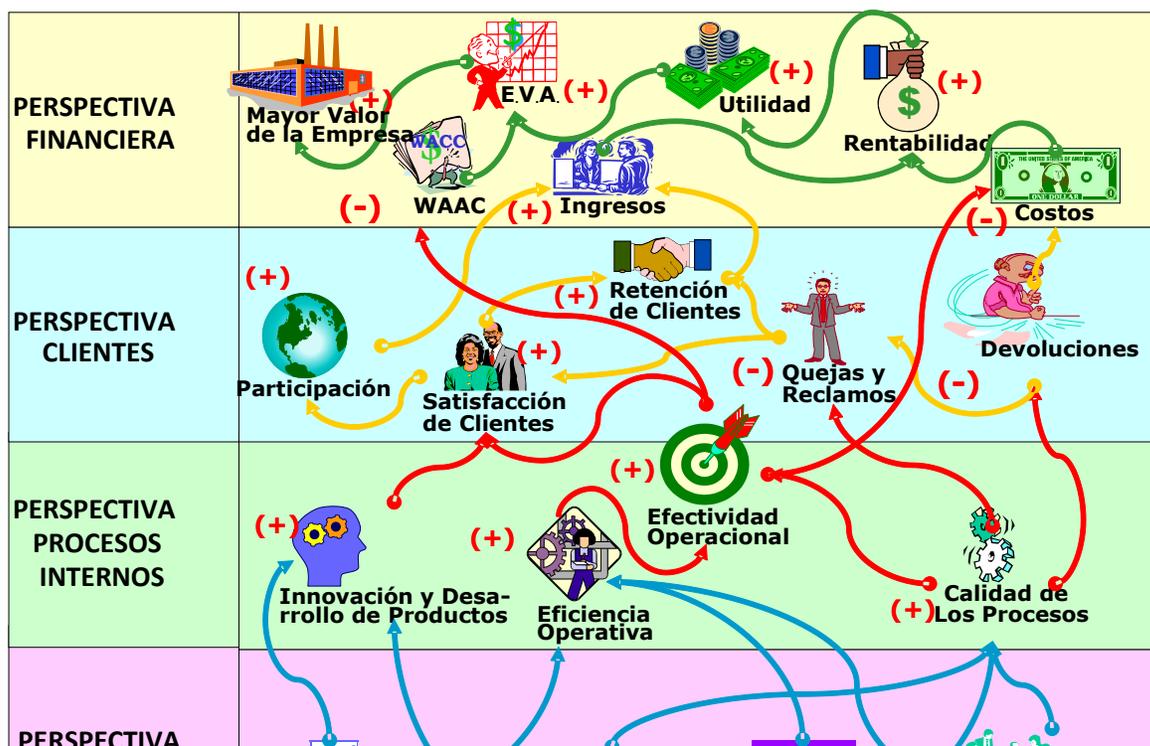
La importancia que genera el CMI es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto. De esta forma, se recibe información de lo que sucede y se sabe la causa de porqué sucede.

El aporte de este sistema es la conexión entre las perspectivas y ver las relaciones causales existentes entre estas, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros y se pueda simular como ha de lograrse el objetivo último y finalista de la organización.

En términos generales, la perspectiva de las finanzas incorpora la visión de los accionistas, lo que los propietarios esperan, se intenta concretar los indicadores que deben ir bien para que se produzca valor. Bajo la perspectiva cliente se delimita el posicionamiento de la entidad en el mercado, indicando la cuota de mercado y se describe cómo se crea valor para los clientes, donde gran parte del esfuerzo se dedica a incrementar y asegurar la fidelidad de los clientes. Los indicadores de productividad se utilizan en la perspectiva procesos internos, donde se tienen en cuenta los costes que presenta cada proceso interno. Por último, en la perspectiva formación e innovación, se tiene en cuenta la gran importancia de las personas dentro de cualquier modelo organizativo.

7.1.1 EL CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

Las empresas que han adoptado el CMI, han colocado la estrategia en el centro de su sistema de gestión, para movilizar y guiar el proceso de cambio organizacional, que les permita adaptarse continuamente a las nuevas exigencias marcadas por un entorno dinámico y competitivo. Kaplan y Norton (1996b, 1996c, 2001c) toman los fundamentos de Porter, para justificar la especificación de la estrategia a través de la formulación de una secuencia de hipótesis, que expresadas en forma de relación de causa y efecto, hacen posible el control de las variables claves que miden la estrategia y orienta a la organización a la consecución de su visión. La cadena se construye enlazando indicadores y resultados esperados, propuestos en las cuatro perspectivas del CMI, como se muestra en el siguiente Mapa Estratégico.



FUENTE: <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf>

Las características básicas de CMI son las siguientes:

- Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo y los indicadores monetarios con los no monetarios. Por ello, con el CMI el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.
- Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.

Los aportes que plantea la utilización de un CMI son:

- Traduce la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores: convierte la estrategia en acción.

- Es un instrumento que comunica la misión al conjunto de la organización. En este sentido, la información debe ser estimulante y clarificadora para la actuación diaria. Este hecho plantea coherencia en todas las acciones ya que permite alinear los objetivos.
- Además de ser un sistema de información y de control, es también un instrumento de formación, ya que supone un aprendizaje de las buenas acciones desarrolladas y de los errores. Este factor supone obtener posibilidades de mejora continua, ya que sólo se mejora lo que se mide.
- La utilización del CMI obliga a coordinar las tareas de planificación con la estrategia. Orienta la organización hacia objetivos estratégicos.
- Contribuye a la redefinición permanente de la estrategia. El entorno donde se mueve una organización es cambiante, por lo que se consigue un efecto feedback entre las experiencias y las decisiones de la visión global de la empresa.

A modo de resumen el CMI, además de informar, contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y de los empleados, motivar y formar continuamente además de rediseñar la estrategia.

7.1.2 UTILIDAD DEL CMI PARA LAS MIPYMES.

La perspectiva global que plantea el CMI permite introducir el planteamiento estratégico en la administración de MIPYMES, factor que tradicionalmente no se ha incorporado en este tipo de empresas, al menos en la práctica.

Por otra parte, el CMI introduce la posibilidad de utilizar variables que no son de tipo financiero pero que son de gran interés para las empresas de cualquier tamaño. Para el caso de las MIPYMES, los resultados financieros, aún siendo útiles deben complementarse con muchos otros resultados cualitativos. Lo que realmente interesa optimizar es el grado de producción final ya sea de productos o de servicios y generar valor en las MIPYMES para asegurar su existencia futura y consecuentemente el éxito ya sea a través de la asociatividad o el crecimiento de las pequeñas unidades empresariales año tras año. Pareciera que sobre todo en las micro y pequeñas empresas, donde la estrategia inicial es la de sobrevivir, no se puede ser indiferente con la estrategia y mucho menos permanecer impasibles frente a mejoras de gestión como las que representa una herramienta de éstas características.

Las cuatro perspectivas en las que se divide un cuadro de mando integral: Formación e innovación, procesos internos, clientes y finanzas, reflejan las áreas más relevantes de la actividad empresarial, pero parece razonable dar mayor

insistencia en la perspectiva del cliente, dado que la razón de ser de las empresas radica en la necesidad de proveer productos y/o servicios a los clientes que el mercado no provee.

Hablar de un modelo es hablar de una herramienta; el lector encontrará la utilidad del presente trabajo en un verdadero y actualizado check List Gerencial que se propone como herramienta para las MIPYMES donde se recogen todas las actividades de la organización en el día a día según las perspectivas propuestas por el CMI, haciendo de este un instrumento guía de fácil aplicación dado su poco nivel de estructuración

Su valor se suscribe a la aplicación y validación “in situ” pues la generalidad y universalidad de los principios se consolida en la particularidad y pertinencia de la realidad organizacional a parte de las ventajas que supone la utilización del CMI a un nivel general, de cara a la Administración moderna.

Para su aplicación se debe revisar cada ítem según la perspectiva, revisar si existe en la organización, el grado de desarrollo y tomar la decisión si aplica, si se debe mejorar o reenfocar hacia la estrategia y asignar un responsable a cada actividad.

7.2 LISTA DE CHEQUEO

PERSPECTIVA	ITEM	EXISTE		ESTADO	RESPONSABLE
		SI	NO		
FORMACION E INNOVACIÓN	CULTURA ORGANIZACIONAL				
	Creencias				
	Ideología				
	Valores				
	Rituales				
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO				
	Políticas				
	Principios				
	Estrategias				
	Metas organizacionales				
	Interiorización				
	Conocimiento de los empleados				
	TALENTO HUMANO				
	Estructura de cargos/ funciones / responsabilidades				
	Grado de especialización				
	Grado de polivalencia				
	Autonomía				
	Tecnología utilizada y déficit posible				

Política de salarios. Niveles salariales existentes				
Reconocimiento y recompensa				
Programas de desarrollo humano				
GESTION DEL CONOCIMIENTO				
Capacitación y entrenamiento.				
Competencias: Organizacionales, laborales				
Actualización de conocimientos en los últimos tres años				
Nivel de formación de cada persona				
Conocimientos asociados a las tecnologías de la empresa y a los procesos				
Conocimiento de los productos de la empresa				
Criterios de valoración del desempeño utilizados				
Políticas de reclutamiento y selección				
Políticas de retribución				
Plan de formación desarrollado por la empresa y a que niveles				
Tasa de ausentismo y de accidentes de trabajo				
Frecuencia y nivel de conflictos				
Tipos de contrato				
Balance social				
ESTILO DIRECTIVO				
Evolución de la estructura organizativa				
Cambios llevados a cabo y su finalidad				
Organigrama actual				
Forma de asignar tareas				
Gestión de los procesos internos				

Relaciones de poder y autoridad, la delegación				
La división del trabajo – los departamentos de la empresa				
COMUNICACIÓN INTERNA				
Mecanismos de divulgación a sus integrantes sobre los procesos del negocio				
Comunicación con los consumidores				
Comunicación con líderes de opinión				
Comunicación con miembros de grupos de influencia				
Comunicación con miembros de la comunidad local				
Valoración de los medios utilizados:				
Comunicación personalizada.				
Cartelera de anuncios.				
Buzón de sugerencias.				
Revista de empresa.				
Encuestas.				
Cartas.				
Carteles.				
Videoconferencia.				
E-Mail.				
INFORMACION				
Fuentes de información interna primaria				
Disponibilidad de estadísticas sobre marketing, sus operaciones,				
Actividades contables y administrativas				
Fuentes de información secundaria				
Estadísticas del sector, estudios publicados, informaciones varias				

	Realización de encuestas, la observación o la experimentación.				
	Anuarios de entidades financieras, publicaciones de las Cámaras de Comercio, anuarios de los Ministerios, publicaciones de los gobiernos autónomos, encuestas elaboradas por entidades e Instituciones, etc.				
	Bancos de datos y los centros de documentación				
	Acceso a Internet				
	Tratamiento de la información – aplicación de nuevas tecnologías.				

PERSPECTIVA	ITEM	EXISTE		ESTADO	RESPONSABLE
		SI	NO		
PROCESOS INTERNOS	GESTION EMPRESARIAL				
	Rivalidad entre las empresas existentes				
	Número de competidores				
	Crecimiento del mercado				
	Diferenciación				
	Competidores con características diversas				
	Barreras de entrada				
	Volúmenes de compra Vs las ventas del proveedor				
	Grado de integración hacia atrás				
	Grado de información que tienen los compradores de los proveedores: precios, costos.				
	Poder negociador de suministradores				
	Grado de concentración de los proveedores				
	Grado de importancia de la empresa para los proveedores				

Volumen de producto proveído a la empresa				
Grado de integración hacia delante de los proveedores				
Entradas potenciales				
Grado de diferenciación del producto				
Requisitos de capital				
La curva de experiencia				
Productos sustitutos				
MERCADEO - COMERCIALIZACION				
Promoción de los productos / servicios				
Estructura de la fuerza de ventas				
PRODUCTOS Y SERVICIOS:				
Portafolio actual (cartera de productos / servicios).				
Participación en el mercado de los diferentes productos o servicios.				
Imagen de marcas.				
Introducción de nuevos productos / servicios similares en los tres últimos años.				
Rentabilidad.				
PRECIO				
Fijación de precios.				
Costes.				
Condiciones de venta.				
Márgenes.				
DISTRIBUCIÓN				
Grado de cobertura y eficacia.				
Canales.				
Logística.				
Costes.				
COMERCIALIZACIÓN				
Resultado Nacional/Zonas/Vendedores/Rutas.				

ABC clientes por riesgo y potencial.				
Gestión de Red de Ventas.				
Costes.				
COMUNICACIÓN				
Publicidad				
Campañas realizadas.				
Medios de soporte utilizados.				
Inversiones realizadas.				
Resultados obtenidos.				
Relaciones Públicas				
Campañas realizadas.				
Medios y soportes utilizados.				
Promoción de Ventas				
Acciones realizadas.				
Destinatarios.				
Merchandising				
Acciones desarrolladas.				
Presupuesto.				
Resultado.				
PRODUCCION				
Infraestructura				
Distribución de la planta				
Organización de los flujos de producción				
Estándares de producción – medida del trabajo.				
Aplicación de técnicas de flexibilización				
Niveles de productividad				
Disposición de logística de entrada y control de inventarios				
Capacidad de producción				
Equipos				
Instalaciones				
INNOVACION Y TECNOLOGIA				
Rentabilidad de los capitales invertidos en los últimos años.				

Análisis de las nuevas aplicaciones de tecnología en la empresa.				
Análisis de los proyectos actuales: Valor del proyecto, probabilidad de realización y de éxito.				
Gastos previstos a realizar.				
ADMINISTRACION TOTAL DE LA CALIDAD				
Identificación de una política de la calidad				
Caracterización de sus procesos				
Sistema de documentación				
Grado de autocontrol de las personas				
Definición de autoridad y responsabilidad				
Mecanismos de control				
Grado de producto no conforme				
Implementación de la mejora continua				
Auditorias de la calidad				
ASPECTOS LEGALES				
Protección de la marca				
Tipos de contratación laboral				
Contratos de outsourcing				
Reglamentaciones internas				
Reglamento interno de trabajo				
Reglamento de seguridad				
Aspectos sociedades				
Gastos referidos a los canales de distribución:				
Venta directa: personal, luz del punto de venta				
Venta indirecta: descuentos, promociones, bonificaciones				
Gastos referidos a la distribución física de los productos:				
Flota propia: salarios, incentivos, seguros, chóferes, fletes.....				
Agencias: coste de la distribución				

Gastos del equipo de ventas				
• Salarios				
• Gastos de viaje				
• Representación				
• Comisiones				
Costos derivados de condiciones especiales de venta (descuentos pronto pago, bonificaciones, gastos financieros)				
Costos unitarios y costos totales:				
• Márgenes obtenidos				
• Plazos de entrega				
• Nivel de Calidad exigida y ofrecida.				
Costes de calidad y no-calidad.				
• Marketing inverso				

PERSPECTIVA	ITEM	EXISTE		ESTADO	RESPONSABLE
		SI	NO		
PROCESOS CON LOS CLIENTES	IMAGEN				
	Identidad corporativa que se transmite al mercado por los productos / servicios				
	Imagen generada entre clientes, la opinión pública, competencia y proveedores				
	Poder negociador de clientes				
	Barreras de salida				
	Economías de escala de los competidores				
	Grado de integración vertical de los competidores				
	Acceso a canales de distribución				
	La actitud de los competidores: Temor o reacción de los competidores ya existentes				
	Grado de diferenciación del producto / servicio				
	Conocimiento de los clientes				
	Información sobre los clientes				

Análisis de su producto y de cómo satisface a sus clientes actuales				
Conocimiento sobre clientes potenciales				
Imagen de marca				
La disciplina de valor de la empresa				
Formatos				
SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE				
Política de la empresa: cuando se definió, como se definió, cuando fue actualizada la última vez.				
Grado de satisfacción de los clientes				
Fidelización				
Gastos de Comunicación:				
• Campañas Publicitarias				
• Promociones de Venta				
• Merchandising				
• Relaciones Públicas				
• Marketing Directo				

PERSPECTIVA	ITEM	EXISTE		ESTADO	RESPONSABLE
		SI	NO		
PRESPECTIVA FINANCIERA	CONTROL DE COSTOS				
	Montaje de contabilidad de manera formal				
	Control de costos fijos				
	Control de costos variables				
	Costo unitario				
	Amortizaciones				
	Costos laborales				
	Provisiones				
	Gastos: su evolución en función de las ventas.				
	Provisión de necesidades de fondos.				
	FINANZAS				
	Planificación financiera				
	Sistema de control financiero				

Política de cartera				
Política de pagos				
Disponibilidad de recursos propios				
Capacidad de endeudamiento				
Comportamiento de las fuentes de financiación				
Grado de dispersión o concentración de las fuentes de financiación				
Costo del dinero y valoración futura				
Ingresos y gastos anuales				
Inversiones realizadas en el periodo				
Rentabilidad anual obtenida sobre el capital invertido				
Margen de contribución sobre el activo				
Margen de contribución sobre ventas anuales				
Rotación de capital				
Flujo de caja generado				
Balances y cuentas de resultados				
Necesidades de capital circulante				
Ratios Financieros				
• Endeudamiento				
• Liquidez				
• Solvencia a largo plazo				
• Financiación inmovilizado				
• Rentabilidad económica				
• Rentabilidad financiera				
Capital financiero				
Inventarios				
Sistemas administrativos				
Gastos que intervienes en la fabricación del producto, no incluidos en el coste directo.				
Costes de gestión de existencias, roturas, promedios de rotación.				
Gastos de funcionamiento.				

Coste de la central, de las delegaciones y de las sucursales (alquileres, energía, nóminas.).				
- Compras				
- Aprovisionamiento				
• Existencias y políticas realizadas				
• Instalaciones				
• Maquinaria				
• Edificios				
• Mantenimiento				
Estructura de costes:				
Sistema de costes a emplear				
Análisis de los costes por departamentos				
Costes directos de fabricación:				
• Mano de obra				
• Materia prima				
• Amortizaciones				
• Energía				

8 CONCLUSIONES

El gran desafío para las MIPYMES colombianas es transformarse en unidades económicas eficientes que les permita seguir compitiendo en el mercado nacional y les abra las puertas en el mercado internacional ya que es una exigencia de las condiciones cambiantes de la Globalización. La función misma de la empresa debe ser la constante gestión de su estrategia, buscando siempre las condiciones para la competitividad nacional e internacional ya que es una condición indispensable para mantenerse en el mercado.

La competitividad está muy asociada al concepto de productividad, en el sentido que un mayor rendimiento de la mano de obra, los recursos naturales y del capital es un camino indispensable, aunque no necesariamente suficiente para, lograr que un país, región o empresa logre aumentar su competitividad.

Las ventajas que ofrece la Región del Oriente Antioqueño, su ubicación geográfica, su desarrollo infraestructural vial, de transporte y apoyo a la producción, la presencia de un importante número de instituciones de educación superior, proyectos como el parque tecnológico de Antioquia, la consolidación de corredores industriales y la abundancia de recursos, entre otras, aún no son capitalizadas en su totalidad para buscar un desarrollo propio e integral.

El sector público debe crear políticas, coordinar y canalizar eficientemente los sistemas de apoyo hacia las necesidades concretas de las empresas o grupos de empresas en las localidades para articularlos eficientemente a los mercados; Además del apoyo a las MIPYMES mediante infraestructura física, calificación del recurso humano, sistemas de información para la toma de decisiones, la asociatividad, el fomento de la capacidad empresarial, los recursos de capital, la innovación y la comercialización, principalmente.

En las mipymes del oriente cercano se evidencia una escasez de recursos financieros y humanos, este motivo lleva a una producción manual sin valor agregado a sus productos.

Se visualiza una debilidad grande en innovación de los sistemas productivos locales. Se deben estructurar programas que logren mayor cobertura y se desarrollen proyectos de investigación con financiamiento compartido, ya que esta es una de las principales causas. Además se debe procurar el desarrollo de mecanismos para facilitar el acceso al crédito o la constitución de fondos de capital de riesgo o semilla para la financiación de proyectos innovadores.

A pesar de existir una amplia red de instituciones educativas, se debe promover y liderar en la población la formación y capacitación empresarial y para el empleo puesto que el

aprendizaje y el conocimiento son factores claves en la búsqueda del mejoramiento continuo hacia la competitividad.

Una herramienta importante para lograr la capacidad competitiva necesaria la constituyen las metodologías de gerencia estratégica, que más que ser una metodología es una manera de entender la gestión empresarial como un todo. En este contexto la inversión en tecnología es fundamental, para facilitar las operaciones de la empresa que conduzcan a la innovación organizacional y faciliten la exitosa ejecución del plan estratégico.

9 BIBLIOGRAFIA

Colombia Compite, Política nacional para la Productividad y Competitividad, Ministerio de Comercio Exterior, Presidencia de la República.

Indicadores de Competitividad de la Economía Colombiana, Ministerio de Desarrollo Económico

Felipe Millan Constain. Fundamentos de productividad y competitividad.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David p. La organización focalizada en la estrategia. Editorial Barcelona : Gestión 2000, 2000, 419 paginas.

Harvard Business School Press. Rohm, Howard, "A Balancing Act", Performe Magazine, vol. 2, issue 2.

La Ventaja Competitiva de la Actividad empresarial Antioqueña hacia el siglo XXI.

Norton, David P.; Kaplan, Robert S. El cuadro de mando integral (The Balanced ScoreCard)

Peggy Lambing, Charles Kuehl, Empresarios pequeños y medianos, Ed. Prentice Hall

PORTER, Michael (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires: Vergara.

Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Antioquia Tecnología Administrativa, Vol XVII 40 diciembre de 2004.

VISIÓN COLOMBIA II CENTENARIO Propuesta para discusión, Resumen ejecutivo

www.acopi.org.co

www.actuar.org.co

www.asocolflores.org

www.ceo.org.co

www.ccoa.org.co

www.cnp.org.co

www.cornare.gov.co

www.dane.gov.co

www.diosonrio.org.co

www.gobant.gov.co

http://www.gobant.gov.co/organismos/scompetividad/mision_vision_comp.htm

www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/estrategiaCMI.php

www.masora.gov.co

www.mincomercio.gov.co

www.mincomex.gov.co

<http://parque.udea.edu.co>

www.planea.org.co

www.pnud.org.co

www.redprodepaz.org

www.rionegro.gov.co

www.sena.edu.co

www.senamed.edu.co

www.uco.edu.co