

DEVALUACIÓN: IMPACTO FINANCIERO EN LAS PYMES  
IMPORTADORAS Y EXPORTADORAS DE MEDELLÍN Y EL VALLE DE ABURRÁ

JHON WILMAR PEREZ PINO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
MEDELLÍN  
2015

DEVALUACIÓN: IMPACTO FINANCIERO EN LAS PYMES IMPORTADORAS Y  
EXPORTADORAS DE MEDELLÍN Y EL VALLE DE ABURRÁ.

JHON WILMAR PEREZ PINO

Trabajo de Grado para optar al título de:  
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ASESOR  
JULIÁN ALBERTO PATIÑO MURILLO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER  
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
MEDELLÍN  
2015

Nota de aceptación

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Medellín, 13, 01, 2016

Dedico todo mi esfuerzo con Amor a Dios; a mis Padres, Seres incasables e incondicionales por la Vida y su comprensión en todos los momentos de mi Vida.

*Jhon Wilmar*

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis profundos agradecimientos a Andrés Felipe Uribe Acosta, coordinador de trabajos de grado

y

Julián Alberto Patiño Murillo, por su acompañamiento en la realización de la fase final del Trabajo de Grado, quien con su profesionalismo logré la culminación del estudio.

A las Directivas de las Compañía Empaquetados El Trece, la IPS Fisinova y Creaciones Sex SAS, que muy amablemente me suministraron su información confidencial de tipo administrativo, contable y financiero para los fines del presente estudio.

A mi querida institución ESUMER, todos sus directivas y docentes que me brindaron sus conocimientos a lo largo de toda mi vida académica profesional.

## **Resumen**

El siguiente estudio presenta un análisis del impacto financiero de las Pymes importadoras y exportadoras en Antioquia, los efectos negativos o positivos debido a las fluctuaciones de las divisas, su participación en el PIB de acuerdo al sector, y las estrategias que tienen estas para ser competitivas y sostenibles en el tiempo considerando el fenómeno de la devaluación del peso colombiano. Este estudio es documental y la metodología utilizada es tanto cuantitativa como cualitativa con un enfoque analítico, que permitió integrar y consolidar información de diferentes fuentes económicas y financieras, indagar sobre las experiencias de las Pymes importadoras y exportadoras y su visión acerca de cómo mejorar la productividad, ser más competitivos y sostenibles en el tiempo. Finalmente se espera que este trabajo sirva de fuente de consulta para las Pymes que desean tomar la oportunidad de adentrarse en el mundo de las exportaciones e importaciones, para que se evalúen tanto interna como externamente a fin de que determinen sus capacidades y potencialidades para mantenerse.

Palabras Claves: Pymes importadoras y exportadoras, divisas, devaluación, productividad.

## Abstract

This study presents an analysis of the financial impact of importing and exporting SME's in Antioquia, and the negative or positive effects due to currency fluctuations, its share in GDP according to the sector and the strategies that have these to be competitive and sustainable over time considering the phenomenon of the devaluation of the Colombian peso. This study is documentary and the methodology used is both quantitatively and qualitatively with an analytical approach, because it allowed to integrate and consolidate information from different economic and financial sources, inquire about the experiences of importing and exporting SMEs and their vision of how to improve productivity to be more competitive and sustainable over time. Finally, this work is expected to serve as a resource for SMEs who wish to take the opportunity to enter the world of exports and imports, to be evaluated internally and externally in order to determine their capabilities and potential to stay.

Keywords: importing and exporting Pymes, currency devaluation, productivity.

## Contenido

Introducción	12
1. Título	14
1.1 Idea	14
1.2 Tema	14
1.3 Objeto del Estudio	14
2. Antecedentes	15
3. Problema de Investigación	19
3.1 Descripción	19
3.2 Pregunta Problematicadora	22
4. Justificación	23
5. Objetivos Específicos	24
5.1 Objetivo General	24
5.2 Objetivos Específicos	24
6. Marco Referencial	25
6.1 Marco Conceptual	25
6.1.1 Proceso de exportación e importación en Colombia, para Antioquia	25
6.1.2 Definiciones de empresas importadoras	25
6.1.3 Definiciones de empresas exportadoras	25
6.1.4 Pymes en Colombia	26
6.1.5 Las Pymes en relación con los Clúster de Antioquia	26
6.1.6 Redes de Pymes (Clúster)	27
6.2 Marco Teórico	27
6.2.1 Las Pymes que exporten en Colombia	27
6.2.2 Pymes en el proceso de exportación	28
6.2.3 Ayuda logística para Pymes exportadora	28
6.2.4 Qué deben tener en cuenta las Pymes para exportar	29
6.2.5 Pymes en el Proceso de Importación	29
6.2.6 Trámites para del proceso de exportación e importación de Pymes	33
6.2.7 Empresas exportadoras con certificación por sistema productivo	34
6.2.8 Proceso de importación Colombia	35
6.3 Marco contextual: las Pymes	36
6.3.1 Definición	36
6.3.2 Clasificación	36
6.3.3 Principales sectores	38
6.3.4 Antigüedad	39
6.3.5 Gastos en innovación y desarrollo	40
6.3.6 Calificación de calidad	40
6.3.7 Financiamiento	40
6.3.8 Ventajas y desventajas	42
6.4 Marco Legal	48
7. Modelo Metodológico	50
7.1 Tipo y Enfoque de la Investigación	50
7.2 Método y Metodología	50
7.3 Población y Muestra	51



7.4 Técnicas e Instrumentos	63
7.5 Tratamiento de la información	64
8. Análisis de la información	66
8.1. Entrevista	66
8.2 Análisis de la información	73
9. Conclusiones y Recomendaciones	84
9.1 Conclusiones	84
9.2 La Recomendaciones	85
Referencias	86
Ver Apéndice	91
A. Entrevista Semiestructurada.	

## Ilustraciones

Ilustración 1 Empresas exportadoras con certificación por sistema productivo	34
Ilustración 2. Participación PYMES en el parque empresarial	37
Ilustración 3. Localización geográfica de las PYMES en Colombia	38
Ilustración 4. Participación sectorial PYMES	39
Ilustración 5. Trayectoria de las PYMES	39
Ilustración 6. Obstáculos en la financiación de las PYMES	40
Ilustración 7. Nuevas dinámicas en la Cadena de Valor de las PYMES	41
Ilustración 8. Ubicación Empresa	51
Ilustración 9. Organigrama Creaciones Sex SAS	53
Ilustración 10. Portafolio	55
Ilustración 11. Elementos Corporativos	56
Ilustración 12. Organigrama	56
Ilustración 13. Sedes Bello y Rionegro	59
Ilustración 14. Prácticas rehabilitación	60
Ilustración 15. Procesos gerenciales Fisinova	63
Ilustración 16. Indicadores de Rentabilidad Creaciones Sex	75
Ilustración 17. Indicadores de Generación Creaciones Sex	76
Ilustración 18. Indicadores de Rentabilidad Empaquetados el Trece	78
Ilustración 19. Indicadores de Generación Empaquetados el Trece	80
Ilustración 20. Indicadores de Rentabilidad IPS Fisinova	82
Ilustración 21. Indicadores de Generación IPS Fisinova	83

## Tablas

Tabla 1. Estado de Resultados Creaciones Sex	73
Tabla 2. Indicadores de Rentabilidad Creaciones Sex	74
Tabla 3. Indicadores de Generación de Valor Creaciones Sex	75
Tabla 4. Estado de Resultados Empaquetados el Trece.	76
Tabla 5. Indicadores de Rentabilidad Empaquetados el Trece.	77
Tabla 6. Indicadores de Generación de Valor Empaquetados el Trece.	79
Tabla 7. Estado de Resultados IPS Fisinova	80
Tabla 8. Indicadores de Rentabilidad IPS Fisinova	81
Tabla 9. Indicadores de Generación de Valor IPS Fisinova	82

## Introducción

La última década en Colombia ha estado marcada por variables políticas y económicas que muestran efectos tanto positivos como negativos para la industria, debido a que ha estado influenciada por la presión de la competencia externa inducida por la apertura económica y los TLC, efectos que han propiciado desajuste macroeconómico debido a la devaluación de la moneda en 2014 y 2015, que han afectado en gran medida en comportamiento industrial en Antioquia.

Con respecto a la devaluación de la tasa de cambio, el peso colombiano es una de las monedas más devaluadas frente al dólar. De acuerdo con el Grupo Bancolombia (2015) los desequilibrios externos evitarán el aumento recientemente observado en el USDCOP<sup>1</sup>. “En 2014, el peso colombiano se depreció 22,5%, mientras que las monedas de México, Perú, Brasil y Chile perdieron 13,2%, 6,5%, 12,5% y 15,4%, respectivamente. Esto beneficiaría a empresas con larga exposición al USD, empresas que tienen una fuerte división de exportación, dado que la competitividad de los productos de exportación se recuperará en comparación con otros países de la región cuyo FX se ha depreciado menos”.

Por otro lado, las empresas que tienen una fuerte presencia internacional con sus exportaciones se están beneficiando al consolidar los resultados financieros porque el impacto contable de la devaluación mostrará un mejor dinamismo en su balance de ganancias y pérdidas. Así mismo, las Pymes que tienen una corta exposición al dólar, y las empresas con muy baja exposición a exportaciones, no se beneficiarán tanto; incluso este factor podría afectarlos en virtud de un menor dinamismo de la tasa de crecimiento de la economía colombiana.

---

<sup>1</sup>Cambio intermedio del Dólar estadounidense y Peso Colombiano

El Banco de la República de Colombia, en episodios anteriores de depreciación acelerada y/o alta volatilidad, ha implementado mecanismos de intervención en el mercado cambiario, con el fin de regular el valor de la moneda y mitigar su devaluación o revaluación exagerada.

Uno de los sectores más importantes tradicionalmente de la economía colombiana es el textil, que integra la confección, diseño y moda, y ha tenido un alto crecimiento importante en sus exportaciones en los últimos años, especialmente en la región antioqueña, distribuidas en municipios como Medellín, Bello e Itagüí. Líderes manufactureros en la producción de ropa para los segmentos masculino, femenino, juvenil e infantil por la versatilidad y la calidad en su mano de obra. Este sector también ha enfrentado crisis, por ejemplo en el año 2008, debido a la contracción de la demanda mundial y a la devaluación del dólar, además del contrabando y al lavado de dinero (Arrieta, Botero, y Romano, 2010).

La devaluación y/o revaluación del dólar ha generado diversos fenómenos en la economía nacional, y afecta principalmente a los exportadores o importadores, tanto así que algunas ocasiones se torna insostenible y se manifiesta en cierres de empresas, despidos masivos y mal desempeño financiero de las organizaciones. A causa de esta volatilidad y fluctuación algunas empresas y/o Pymes han aprendido y buscado estrategias como la estandarización de los costos, calidad, producción planeada (bajos inventarios), subcontratación de actividades o procesos, velocidad y entrega a tiempo, generación alianzas y/o redes sectoriales y precios más competitivos. Esto con el fin de asegurar su posición e imagen en el mercado local y regional, como también ganar participación en nichos de mercados globales.

Es importante mencionar, que el desarrollo de estas habilidades en las organizaciones depende de cambios significativos en la gestión del recurso humano, el marco normativo y el acompañamiento del Estado en el fortalecimiento de la industria.

## **1. Título**

Devaluación: impacto financiero en las Pymes importadoras y exportadoras de Medellín y el Valle de Aburrá.

### **1.1.Idea**

Analizar las variables de la devaluación y su impacto financiero en las Pymes de Medellín y el Valle de Aburrá.

### **1.2.Tema**

La devaluación del peso ha hecho que el panorama industrial colombiano sea un poco complejo, por un lado aspectos positivos como la posición favorable de los exportadores que compiten con importaciones en el contexto mundial; el dinamismo previsto en los proyectos de infraestructura y construcción; los esfuerzos de las grandes empresas y Pymes en continuar con sus proyectos de modernización e innovación, en busca de una mayor productividad; como aspectos desfavorables que enfrentan las empresas importadoras por la devaluación han contribuido para la justificación de este trabajo.

### **1.3.Objeto del Estudio**

Lo constituye las Pymes pertenecientes al sector industrial, comercial y de servicios en cuanto a su percepción sobre la devaluación, como fenómeno económico que se presenta cuando una moneda pierde su valor con respecto a las monedas extranjeras y los gobiernos utilizan este instrumento de política económica para superar los déficit persistentes de la balanza comercial, porque debido a esta se encarecen las compras nacionales en el extranjero (importaciones) y se abaratan las compras que los extranjeros hacen de productos nacionales (exportaciones). Este estudio presenta una breve mirada de su efecto e impacto en las Pymes importadoras y exportadoras del departamento de Antioquia.

## 2. Antecedentes

De acuerdo con el Banco de la República (2013), la devaluación:

“Es la disminución en el valor de la moneda nacional respecto de alguna(s) moneda(s) extranjera(s). Los tipos de cambio expresan la relación de valor entre las monedas de distintos países, de modo que la devaluación se manifiesta como un aumento del tipo de cambio”.

Por otro lado, algunos economistas emplean este término para referirse a un aumento del tipo de cambio bajo un sistema de tipo de cambio fijo, reservando el término depreciación para referirse al aumento de valor de la moneda extranjera respecto a la nacional bajo un sistema de tipo de cambio flexible. Es decir, la devaluación puede actuar a favor o en contra de la economía dependiendo del sector económico, por esta razón es importante que exista un equilibrio en la devaluación a fin de contribuir a la estabilidad de la nación.

Con el fin de identificar estudios afines al actual, se realizó una búsqueda de antecedentes que den soporte a esta investigación, analizando su incidencia en la economía y la actividad empresarial. A continuación se presentan una serie de trabajos realizados por especialistas en el tema de devaluación monetaria:

Guzmán (2004) elaboró un estudio donde presenta un análisis econométrico tipo panel y a escala microeconómica, de los efectos que pueden tener las altas devaluaciones nominales sobre diferentes indicadores de desempeño de las empresas comerciales en Colombia durante el período 1995-2001. En los resultados obtenidos se muestra que las altas devaluaciones incidieron negativamente en el desempeño de las empresas

comerciales, mostrándose un deterioro mayor en el caso de empresas pequeñas no transables.

Palacios (2000) realiza en su estudio un diagnóstico sobre la liquidez y la rentabilidad de las Pymes en Colombia, en donde señala el impacto de la devaluación de la moneda. Dentro de los resultados señala el papel del Banco de la República en el equilibrio de la balanza comercial.

Por otro lado, Céspedes y otros (2000) citado en Salas (2010), construyeron un modelo teórico para una pequeña economía abierta, en el cual las obligaciones están “dolarizadas” y ante una devaluación real, se produce un efecto “balance” que deteriora el valor de la empresa. Esta situación ocasiona simultáneamente un incremento del riesgo país, generando un valor negativo aún mayor.

Otro estudio muy interesante, es el realizado por Domínguez y Tesar (2001) citado en Salas (2010), que realizan una evaluación del efecto de la devaluación sobre el rendimiento de las firmas para países industrializados y emergentes diferentes a Estados Unidos; porque en este país hay evidencia de que este efecto es pequeño y poco significativo. Dentro de sus resultados obtenidos mediante un análisis de panel de datos, señalan que una gran parte las empresas son sensibles a la devaluación, pero este aspecto no está relacionado sistemáticamente con las principales variables de desempeño de las empresas, como los activos, ventas externas, entre otros.

Por su parte, Forbes (2002), examinó los efectos que tiene la devaluación sobre diferentes medidas de desempeño de las empresas. Para esto, realizó una muestra de 13.500 compañías alrededor del mundo tomando el período comprendido entre 1997 y 2000. En donde a partir de un análisis de panel de datos y utilizando como medida de desempeño de las firmas los activos totales, ventas, ingreso disponible y capitalización bursátil, encontró



que en los sucesos de alta devaluación, las ventas, el ingreso disponible y los activos registraron una disminución, mientras que la capitalización bursátil presentó un crecimiento.

Del mismo modo, Echeverry et. al (2003), utilizando la base de datos de la Superintendencia de Sociedades de Colombia evaluaron el efecto que tiene la devaluación sobre la inversión de las firmas durante el período 1995-2001. Los resultados de esta investigación muestran que la devaluación real genera un efecto “balance” negativo sobre la inversión de las firmas analizadas, a través del incremento de las obligaciones en moneda extranjera.

En el estudio de Mejía (2003), se presenta un estudio en donde muestra que la devaluación que se presentó en el año 1998 y 1999 influyó en la probabilidad de quiebra o reestructuración de las empresas no financieras en Colombia, por medio del efecto “balance”. Adicionalmente, señala que las pérdidas en las que incurrieron las empresas por efecto de la devaluación no fueron compensadas por unas mayores ventas externas. El resultado de este trabajo fue basado en la información de la Superintendencia de Sociedades, durante el período 1995-2001, con la cual implementa un modelo probabilístico logit para datos panel.

Por su parte, Vera & Ganga (2007) realizaron un análisis de los clúster industriales, y su aporte a la dinámica empresarial chilena, como efecto de la competitividad y canalizada a través de redes sectoriales, que permiten afianzar la economía local y ser más competitivos en sus procesos de exportación.

Salas (2010) realizó un Análisis del impacto de la devaluación de la moneda venezolana en las empresas distribuidoras de componentes y de equipos de computación,

en el mes de enero de 2010. Estudio práctico realizado a las empresas Micro Max CA y Barquisimeto.

Finalmente, el informe de la ANDI (2014), realiza un análisis de la economía colombiana en el año 2014 y sus perspectivas en el 2015, en donde menciona algunos efectos e impactos de la devaluación en los diferentes sectores económicos.

### **3. Problema de Investigación**

#### **3.1 Descripción**

En cierta medida todos los países del mundo, en mayor o menor escala han experimentado cambios en sus economías debido a las fluctuaciones de su moneda, esta patología puede producir costos económicos y sociales muy elevados.

La devaluación es uno de los temas más importantes en la economía de un país, su política de manejo es a través de una Política Monetaria que permita la flexibilización de la moneda. La devaluación tiene todo que ver con la tasa de cambio y las estrategias que utiliza el Estado para intervenir en esta, en el momento en que se presente el fenómeno de devaluación o revaluación.

La devaluación monetaria es uno de los aspectos que incide más notoriamente en los impactos de la economía, y se entiende como una operación financiera que las autoridades monetarias de un país realizan de manera consciente y voluntaria a fin de modificar el tipo de cambio de la moneda local con relación al oro y a monedas extranjeras. El fin de esta manipulación va a permitir que la unidad monetaria recupere las ventajas de la conversión eliminando una persistente disparidad entre los precios nacionales y los extranjeros. Salas, (2010, p.12).

Para los gobiernos el referente de devaluación es fundamental en la planeación de su economía y la elaboración de proyectos exportadores que permitan a los empresarios acceder a mercados internacionales de una forma menos compleja; sin embargo, este fenómeno no es favorable para las multinacionales con sede en nuestro país, que perciben una disminución en la demanda de productos extranjeros.

El deseo de cualquier economía es encontrar un equilibrio en su balanza comercial, y para que un país encuentre este en la tasa de cambio debe tener un buen control y manejo de la balanza de pagos, relacionada con la oferta y demanda de divisas. Ya que si la demanda de divisas rebasa la oferta puede esperarse una devaluación de la moneda nacional. En el caso contrario la posibilidad es una apreciación. De esta misma manera la balanza de pagos genera expectativas sobre el tipo de cambio.

El tipo de cambio como se ha mencionado anteriormente afecta la demanda y la oferta de los bienes y servicios en el mercado. Actualmente Colombia pasa por una devaluación de su moneda, lo que significa pérdida del poder adquisitivo del peso con respecto a otras monedas, en este caso el dólar. Esta devaluación conlleva a una crisis monetaria y al incremento de las exportaciones y al aumento del circulante que va acompañado de:

- Afectación a la balanza de pagos por el reflejo de sus exportaciones y el de sus importaciones.
- Incremento de la producción
- Disminución del desempleo
- Incremento de la inflación (precios suben)
- Fuga de capitales debido a su inestabilidad, la cual perciben los inversores extranjeros.
- Competitividad internacional de los exportadores dado que el precio de los productos a exportar se reducen
- Los productos importados pierden competitividad porque deben ser vendidos a un mayor precio.

Estos factores tienden a tener la tasa de cambio en alza, siendo esta una medida inflacionista porque incrementa los precios tanto en las importaciones como en las exportaciones, buscando conseguir una economía equilibrada en el exterior.

El objetivo de esta medida inflacionista es reducir las importaciones e incrementar las exportaciones. En ese orden de ideas la economía se ve afectada debido a que, los importadores dejaran de realizar operaciones y dejaran de ser competitivos en el mercado nacional.

Se podría decir que la devaluación y el incremento de las exportaciones le dan una posición de equilibrio a la balanza o por el contrario al proteger la industria colombiana, que genera crecimiento en términos reales, esto puede conducir al estancamiento del país por la dificultad de importar bienes de capital, esta medida proteccionista hace que se consuma bienes internos, pero se requiere del financiamiento de las importaciones.

Dentro de las medidas que podría tomar el país para controlar la devaluación están:

- Disminución de tasas de interés
- Control del gasto público

Actualmente en Colombia el fenómeno “Pymes” ha venido presentando un incremento en la participación de la economía del país, debido a que el 96.4% son microempresa, es decir que de 1.600.000 compañías constituidas legalmente 1,540.000 forma parte de este sector en el territorio nacional. Por consiguiente, las Pymes son factor determinante en la economía del País, ya que genera gran parte del empleo del país. Fedecámaras, (2013).

De acuerdo con un artículo web de Asesores de Pymes.com (2015) el tipo de cambio de la divisa debería estar previsto en los planes de negocios de cualquier proyecto exportador, pero las estadísticas demuestran que no siempre es así, ya que más del 44% de las Pymes exportadoras actúan como espectador pasivo y desesperado ante las oscilaciones de las monedas y olvidan que

es posible cubrirse de estos contratiempos con lo que los expertos llaman una gestión activa del riesgo de divisa.

### **3.2 Pregunta Problematizadora**

¿Qué impacto tiene la devaluación en las Pymes importadoras y exportadoras de Medellín y el Valle de Aburrá?

#### **4. Justificación**

La presente investigación tiene como finalidad el análisis del impacto de la devaluación en las Pymes de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá durante los últimos años. Este análisis dará como resultado un documento de consulta que le permitirá a los empresarios identificar las principales estrategias para el fortalecimiento de las organizaciones, más aún si desean incursionar en el intercambio comercial (importación-exportación) con otros países, promoviendo acciones de mejora para contribuir con la balanza comercial.

Ante la recurrente devaluación monetaria en Colombia que afecta a las empresas en cualquier sector ya sea favorable o desfavorablemente, es importante la necesidad de investigar y proponer formas, alternativas y opciones que provean a estas empresas de mecanismos de tolerancia y superación de las inevitables crisis que pueden generarse por el concepto de devaluación en el seno de las actividades empresariales, especialmente en las empresas ubicadas en Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, dando plena justificación al presente estudio.

## **5. Objetivos**

### **5.1.Objetivo General**

Determinar las diferentes variables de la devaluación que impactan a las Pymes importadoras y exportadoras de Medellín y el Valle de Aburrá

### **5.2.Objetivos Específicos**

- Identificar las causas del fenómeno de la devaluación y su efecto en la balanza comercial colombiana.
- Establecer las acciones utilizadas por las Pymes importadoras y exportadoras de Medellín y el Área Metropolitana para enfrentar el fenómeno de la devaluación en su actividad económica.
- Conceptualizar las estrategias que permitan mitigar el impacto de la devaluación en las importaciones y exportaciones.



## **6. Marco Referencial**

### **6.1.Marco Conceptual**

#### **6.1.1 Proceso de exportación e importación en Colombia, para Antioquia.**

Para importar en Colombia y Antioquia, se debe pertenecer al Régimen Común, para ello debe estar inscrito en Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario-RUT, el cual se constituye como el único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de importación, se debe tramitar el registro especificando esta actividad (casilla 54 y 55). En Bogotá en la Calle 75 # 15-43 (Personas Naturales) o en la Carrera 6 # 15-32 (Personas Jurídicas). (Mincomercio Industria y Turismos 2015). (Sarati, 2015, p. 17).

#### **6.1.2 Definiciones de empresas importadoras.**

Las personas físicas con actividad empresarial o empresas establecidas en el país que adquieren productos de otros países para producir mercancías en Colombia, para su posterior comercialización en el mercado interno o externo. La empresa establecida en Colombia que desarrolla nuevos proyectos, ampliaciones o modernizaciones o a la proveeduría/adquisición de bienes y/o servicios con un grado de integración nacional de al menos 50%. (Bancoldex Colombia 2013) (Castro, 2013, p. 19)

#### **6.1.3 Definiciones de empresas exportadoras.**

Son las empresas que se distribuyen en función de los distintos sistemas productivos empresariales existentes, comúnmente este perfil de empresas se caracterizan por su fácil adaptación al cambio al momento de penetrar un nuevo mercado internacional, deben ostentar una calidad adecuada a los estándares internacionales o, al menos, cumplir con los del país de destino; contar con un cliente interno de altas competencias en materia de gestión o los llamados

equipos de trabajo autodirigido; contar con los sistemas de información adecuados que les permita un flujo de información justo a tiempo; y no menos importante, haber definido un camino de diferenciación o ventaja competitiva que les permita en el país de destino competir con algún diferencial en alguna o algunas de sus variables, especialmente de mercadeo, como un diferencial en producto, en precios, o en sus canales de distribución. Procolombia, (2014).

#### **6.1.4 Pymes en Colombia.**

En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley MiPymes. El término Pymes hace referencia al grupo de empresas las pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV. (Castro, 2015, p. 26)

#### **6.1.5 Las Pymes en relación con los Clúster de Antioquia.**

Los clúster 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. (García M. F., 2009, p. 33).

Estas además 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. También incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones como universidades, centros de estudio, proveedores de capacitación, entidades financieras, agencias encargadas de fijar normas, asociaciones de comercio, de educación, información, investigación y desarrollo y de apoyo técnico”, según Michael Porter, PHD en economía empresarial, y MBA de la Universidad de Harvard. En lenguaje sencillo, clúster es un grupo de empresas independientes entre sí, que se interrelacionan por conveniencia propia, para

asociadas aumentar su competitividad, de modo que cada una obtenga ingresos mayores a los que tendría sin esta interrelación. (García M. F., 2009, p. 33).

### **6.1.6 Redes de Pymes (Clúster).**

Es una estrategia de desarrollo que permite a las empresas de un mismo sector conformar redes de negocio, identificar oportunidades comerciales y ser cada vez más competitivas y sostenibles de cara a las retadoras, exigencias del mercado. (García M. F., 2009, p. 41).

En la actualidad se cuenta con cinco clúster estratégicos:

- Clúster Energía Eléctrica (lanzado en noviembre de 2007).
- Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda (lanzado en enero de 2008).
- Clúster Construcción (lanzado en marzo de 2008).
- Clúster Turismo de Negocios Ferias y Convenciones (lanzado en octubre de 2008).
- Clúster Servicios de Medicina y Odontología (lanzado en enero de 2009). (García M. F., 2009, p. 41).

## **6.2.Marco Teórico**

### **6.2.1 Las Pymes que exporten en Colombia.**

Una característica particular de las Pymes colombianas en el escenario de internacionalización, es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, pues por la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad de los Andes al respecto, los mayores obstáculos al proceso exportador de las Pymes nacionales se refieren a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del

producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing internacional. (Puyana, 2012, pág. 33).

Sin superar estas falencias, es muy poco probable que las Pymes colombianas aprovechen agresivamente y ni siquiera consideren las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial, particularmente las que se presentan como resultado de los acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia como CAN, ALIDE y ATPA y SGPA, suscritos y otorgados a Colombia. (Puyana, 2012, pág. 33).

### **6.2.2 Pymes en el proceso de exportación.**

Cuando se trata de Comercio Exterior, muchas Pymes se ven imposibilitadas de acceder a otros mercados debido a que no disponen de información ni de la experiencia para poder llevar a cabo una operación de este tipo. Vincularse con empresas de transporte que le brinden valor agregado a su producto, así como conocer la documentación necesaria para exportar son aspectos importantes para tener éxito. (Giani, 2013, pág. 45).

### **6.2.3 Ayuda logística para Pymes exportadora.**

Para que a las pequeñas y medianas empresas le resulte una tarea más sencilla la exportación, las compañías de transporte cuentan con distintos tipos de ayuda. FedEx, por ejemplo, ofrece el programa Fedex Pymesx Membership para pequeñas y medianas empresas exportadoras, que pueden inscribirse de forma gratuita. Esta solución logística integral está enfocada al desarrollo de las Pymes. “En este programa distinguimos tres elementos principales: Exportadores Novatos, que son aquellos que se están iniciando en el comercio internacional; las Pymes Exportadoras, que ya tienen una inserción en el comercio global; y aquellas empresas que están interesadas en diversificar sus exportaciones”, señala Fernando Juárez, Marketing Manager

de FedEx México y Coordinador del Programa Pymesx para América latina y el Caribe. La documentación es una cuestión trascendental a tener en cuenta cuando una empresa pequeña o mediana quiere exportar. (Giani, 2013, pág. 12).

#### **6.2.4 Qué deben tener en cuenta las Pymes para exportar.**

Zulli, explica que “para comenzar un proceso de exportación con una empresa mediana o pequeña, partimos de preguntas básicas respecto a cómo es el material que se quiere exportar, cómo es su producto, cómo tiene que embalarlo, como tiene que hacer para que llegue en tiempo y forma, etc. A partir de eso establecemos cuáles son los productos o servicios más convenientes, de acuerdo a las necesidades que descubrimos a través de las tareas antes mencionadas.” (Giani, 2013, pág. 39).

“Antes de realizar el proceso de exportación hay que saber el precio internacional del producto (lo que se llama en comercio exterior “valor estimado”), señala Fernando Juárez,. De acuerdo con el ejecutivo, estos parámetros van a permitir que la Pymes pueda evaluar también las necesidades del cliente que recibe la mercadería. “Y luego, a la hora de elegir una empresa que realice el transporte y la distribución, buscar valores agregados de transporte, como el tracking y la visibilidad dentro de la cadena de distribución. Este tipo de servicios se convirtieron en una herramienta financiera, porque cuando el envío llega a destino, y se le confirma a la empresa que envió la carga que esta fue recibida, esta puede iniciar el proceso de cobro. Así, el tracking agiliza el ciclo económico, que es uno de los aspectos más importantes para el empresario Pymes” (Giani, 2013, pág. 12).

#### **6.2.5 Pymes en el proceso de importación.**

De acuerdo con el documento de Colombian-American Chamber of Commerce (s.f., p.3), el proceso de importación de las Pymes en Colombia puede presentar variaciones dependiendo de

los productos a importar o de la experiencia con la que cuente el importador. A continuación se presentan los pasos generales para una importación, teniendo en cuenta que estos pueden tener cambios administrativos y legislativos por parte de las autoridades competentes:

Como primera medida, se debe identificar la posición arancelaria de los productos que se van a importar, ya que esto ayudará a identificar los trámites aduaneros y el arancel correspondiente establecidos para ingresar al territorio o país de interés.

Se debe de ubicar las aduanas (Customs) que se encuentren en el área donde se realizará la importación. Las aduanas se organizan en 20 centros de manejo (Customs Management Centres CMCs) los cuales se dividen en: Service Ports, Area Ports y Ports of Entry.

El despacho de bienes puede ser realizado por un individuo o una empresa no residente en los Estados Unidos o por una sociedad anónima extranjera, las cuales pueden otorgar un poder a un empleado regular, a un agente aduanero, o a un socio u oficial de la corporación para que realice los trámites aduaneros en los Estados Unidos.

Documentos de Entrada: 1 Manifiesto de Ingreso de Mercancías (Entry Manifest, custom form 7533), o un permiso especial para entrega inmediata (Special Permit for Immediate Delivery, custom form 3461); 2 Certificado de Origen (Certificate of Origin); 3 Evidencia de los derechos sobre la mercancía, esto quiere decir que se debe probar de manera satisfactoria la posesión de la mercancía; 4 Comercial Invoice o una Pro Forma Invoice, cuando la primera no pueda ser diligenciada; 5 La lista de empaque; 6 Otro tipo de documentación dependiendo del tipo de productos a importar. Cuando la mercancía llega al puerto de destino cuenta con 15 días de calendario para que sean diligenciados los documentos de entrada en una locación especificada por el director del puerto correspondiente. Los documentos descritos anteriormente son los indispensables para cualquier transacción de importación en el territorio estadounidense. Sin embargo, existen otros puntos que se deben de tener en cuenta en el proceso, como:

**Responsabilidad:** La entrada de la mercancía debe venir acompañada o respaldada por una suma de dinero o un Bond previamente diligenciado, a favor del Servicio de Aduanas para cubrir impuestos, obligaciones y otros gastos referentes al proceso. Los Bonds deben ser avalados por una compañía Americana (US Surety Company). Dado el caso que un Custom Broke tenga la potestad para entrar la mercancía al Broker, debe permitir el uso de su propio Bond para así cubrir los gastos que se puedan presentar.

**Sumario de la Documentación de Entrada:** Después de que se presenten los documentos de entrada, la mercancía debe ser examinada. El embarque es liberado si todos los requisitos están en orden y no existen problemas legales que impidan el ingreso. El Sumario de la documentación de entrada debe de ser diligenciado en inglés (Entry Summary) y la estimación de los impuestos es realizado dentro de los 3.días de trabajo siguientes. El Sumario de entrada consiste en: Devolución del Entry Package al importador, broke o agente autorizado después de que la mercancía ha sido liberada. Entry Summary, custom form 7501.

**Bienes con Problemas para el ingreso a los Estados Unidos.** Los bienes que presenten inconvenientes al ingreso al territorio estadounidense o aquellos en los que sus poseedores no hayan diligenciado ninguno o todos los documentos correspondientes a la entrada de la mercancía en el puerto de destino dentro de los 15 días de calendario después de la llegada, serán despachados a una bodega y todos los riesgos y gastos que esto genere serán atribuidos al importador. Sí los bienes no son nacionalizados dentro de los 6 meses siguientes de la fecha de importación esta mercancía puede ser vendida en subasta pública. En el caso de los bienes perecederos y otras mercancías sujetas a depreciación y/o sustancias explosivas son vendidas en un menor tiempo.

**¿Cómo Facilitar el Acceso de la Mercancía?** 1) Debe incluirse toda la información requerida en la factura comercial; 2) Las facturas deben ser preparadas cuidadosamente, con

textos claramente impresos a máquina, y debe haber suficiente espacio entre líneas para facilitar la lectura; 3) Debe hacerse la clasificación de su producto de manera sistemática; 4) Se tiene que mostrar claramente la cantidad exacta de cada artículo en cada caja, como también la forma de empaque y el peso; 5) Cada paquete debe estar perfectamente rotulado y numerado y debe de corresponder con lo que aparece en la factura; 6) La mercancía debe estar rotulada de manera legible, con el nombre del país de origen de las mercancías; 7) Debe informarse de las exenciones y requisitos generales para el mercado, requerido por las leyes de marcas de los Estados Unidos (Copyright); 8) Cuando la carga contiene bienes de una sola clase, o cuando los bienes son importados en cajas en las cuales el contenido y el valor de los bienes es uniforme la reexaminación por parte de los agentes de la aduana se hace más fácil. En cambio sí el contenido y el valor de la mercancía difiere de caja en caja, se pueden presentar demoras y confusiones.

¿Qué debe Contener el INVOICE? 1) Se debe de especificar el puerto de entrada en el cual fue enviada la mercancía; 2) Sí la mercancía es vendida o se ha negociado su venta, se debe consignar el tiempo, lugar y el nombre del comprador y vendedor, sí la mercancía está en consignación debe ir estipulado el tiempo y el origen del cargamento y nombre del que envía la mercancía y del quien la recibe; 3) Se debe de realizar una descripción detallada de la mercancía, incluyendo el nombre con el cual se conoce cada producto, el volumen o cantidad, marcas, números y símbolos bajo los cuales es vendido por el fabricante o el vendedor. 4)

Especificaciones de la cantidad en peso y medida. 5) Sí la mercancía es vendida o se acordó su venta, se debe consignar el precio de cada producto en la moneda de la venta; 6) El tipo de moneda de la negociación; 7) Se deben describir todos los costos que pueden afectar la mercancía, deben ser consignados por nombre y la cantidad de dinero correspondiente, incluyendo: Costos de envío. Seguros. Comisiones. Contenedores. Costos de empaque. Esta información sin embargo no debe ir en el INVOICE como tal, sino que puede ser anexada al final



de dicho documento; 8) El país de origen de la mercancía; 9) Se debe realizar un INVOICE para cada tipo de mercancía; 10) Cuando existen varios INVOICE que hacen parte del mismo embarque, cada INVOICE con sus documentos adjuntos debe ser enumerado consecutivamente por el importador al final de cada hoja.

Otro tipo de INVOICE, PRO FORMA INVOICE Dado el caso especial que el INVOICE comercial no pudiera ser diligenciado en el momento que la mercancía entra a territorio estadounidense, una aplicación debe ser diligenciada (o Pro Forma INVOICE) por el importador al momento del arribo de la mercancía. El exportador debe tener en cuenta que si él no diligencia y envía el correspondiente INVOICE a tiempo, el importador que está en los Estados Unidos va a tener problemas con el director de Aduana por la falta del correspondiente INVOICE, y este le dará un plazo no mayor a 120 días para presentar dicho documento.

#### **6.2.6 Trámites para del proceso de exportación e importación de Pymes.**

**Los Trámite ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (En caso de requerirse Registro de Importación).** Este procedimiento se hace únicamente por medio electrónico en [www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co). (Sarati, 2015, p. 57)

##### **a) Para Importación de bienes cuyo valor sea mayor a USD1.000:**

Se debe adquirir Certificado o Firma Digital ante [www.certicamara.com](http://www.certicamara.com) y /o [www.gse.com.co](http://www.gse.com.co), luego entrar a [www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co), Registro de usuarios para obtener el usuario y contraseña. Ingresar a [www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co). En el enlace Ayuda / Importaciones y allí descargar los programas y manuales de uso. Diligenciar el Registro de Importación en línea en [www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co), ingresando por el módulo de Importaciones, se debe realizar el correspondiente pago vía electrónica. El valor del Registro de Importación por cada 1800 caracteres es de \$30.000. (Sarati, 2015, p. 57).

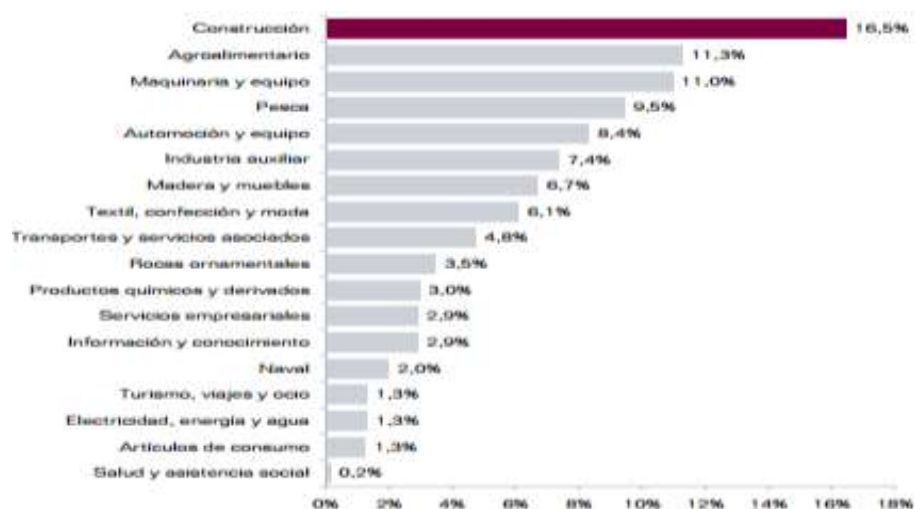
**b) Para Importación de bienes cuyo valor sea menor a USD1.000:**

Inscripción en el grupo Operativo, Calle 28 # 13 A 15, Local 3, con certificado de Cámara de Comercio y RUT. Firma de Condiciones de Uso en el grupo operativo. A través de correo electrónico se asigna un usuario y una contraseña. Elaboración del registro de importación a través del Sistema VUCE, en [www.vuce.gov.co](http://www.vuce.gov.co). Pago de Registro de Importación electrónica. (Sarati, 2015, p. 57).

**6.2.7 Empresas exportadoras con certificación por sistema productivo.**

Por medio de un sistema de clasificación se presenta un detalle de las empresas según la clasificación del manejo productivo de la construcción, con el 29,3% de las empresas que poseen este indicador. Estas empresas se ubican principalmente en actividades tales como instalaciones eléctricas, contratistas generales, trabajos de carpintería metálica, fabricantes de estructuras de metal, fontanería, calefacción y aire acondicionado, prefabricados de hormigón, construcciones pesadas y servicios de limpieza y conservación de edificios. (Garcia M. F., 2009, p. 19).

*Ilustración 1.* Empresas exportadoras con certificación por sistema productivo



Fuentes: (Garcia M. F., 2009)

### **6.2.8 Proceso de importación en Colombia.**

Una vez se encuentre la mercancía en Colombia en el Depósito Aduanero, se recomienda solicitar autorización para realizar una pre-inspección con anterioridad a la presentación de la Declaración de Importación y demás documentos, esto cuando surjan dudas acerca de la descripción, números de serie o identificación o cantidad. (Sarati, 2015, p. 25).

Si el valor de la Importación es igual o superior a USD5.000, se debe diligenciar la Declaración Andina del Valor en Aduana. Este es un documento soporte de la Declaración de Importación, el cual determina el valor en Aduanas (Base para el pago de los Tributos Aduaneros) de las mercancías objeto de Importación y especifica los gastos causados en dicha operación. La liquidación de tributos Aduaneros (Gravamen Arancelario e IVA), se hace a través de la Declaración de Importación, el pago de estos impuestos se realiza ante los intermediarios financieros, en las aduanas en donde opera el Sistema Informático Siglo XXI, los formularios se hacen por medio electrónico. Según el Estatuto Aduanero (Decreto 2685/99), podrán actuar directamente ante la DIAN: (Sarati, 2015, p. 25).

Las personas Jurídicas que realicen importaciones que individualmente no superen el valor FOB de mil dólares americanos (USD1.000), quienes actuarán de manera personal y directa a través de su representante legal o apoderado. Las personas naturales que realicen importaciones que individualmente no superen el valor FOB de mil dólares americanos (USD1.000), quienes deberán actuar de manera personal y directa. Los viajeros en los despachos de sus equipajes. También cuando se trate de importaciones cuyos montos sean superiores a mil dólares americanos (USD1.000), se debe contratar los servicios de una Agencia de Aduanas, para que realice este proceso.

## **6.3 Marco contextual: las Pymes.**

### **6.3.1 Definición.**

Las PYMES son organizaciones cuyo objetivo es cubrir necesidades sociales, generadoras de riqueza económica, obtener independencia económica a través de la toma de decisiones empresariales. ANDI, (2010).

Dentro del proceso administrativo una de las funciones estratégicas de las PYMES es la compra o adopción de tecnología para apoyar las diversas áreas de la organización, específicamente la labor comercial y de mercadeo. En la adquisición de productos o servicios se presenta un proceso de decisión de compra empresarial o institucional, el cual corresponde a las negociaciones realizadas Empresa – Empresa, es decir, quien realiza la gestión de compra al interior de la PYMES lo realiza motivado por las necesidades empresariales y no personales, por lo tanto es importante identificar cuáles son los criterios valorativos que tiene en cuenta el empleado o la dependencia de compras de la PYMES cuya competencia es la de decidir sobre el tipo de tecnología y la compañía que le suministrará dicho servicio.

### **6.3.2 Clasificación.**

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

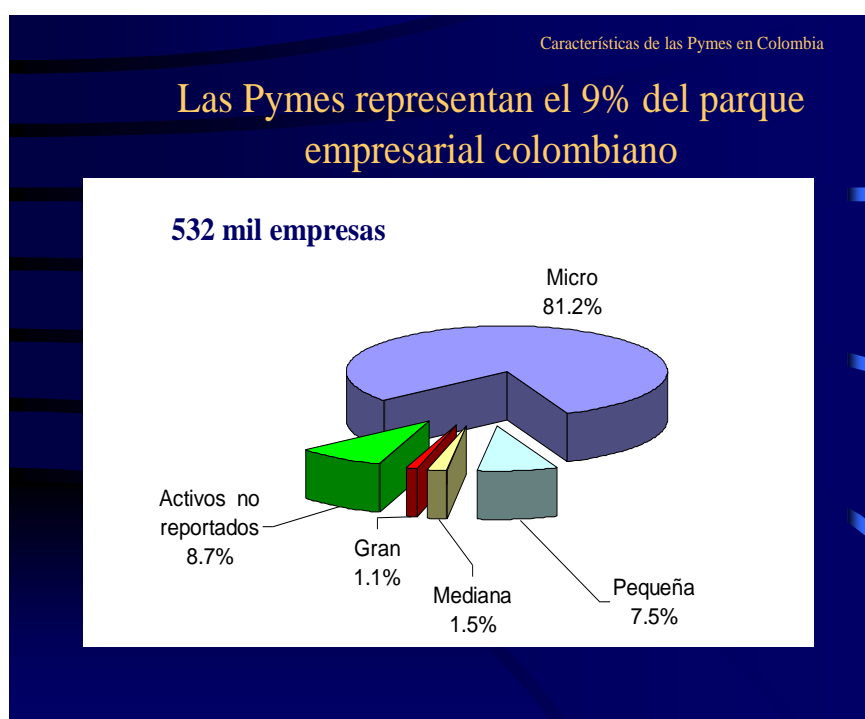
- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores: La Encuesta Anual Manufacturera permite valorar la incidencia de la MIPYMES en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

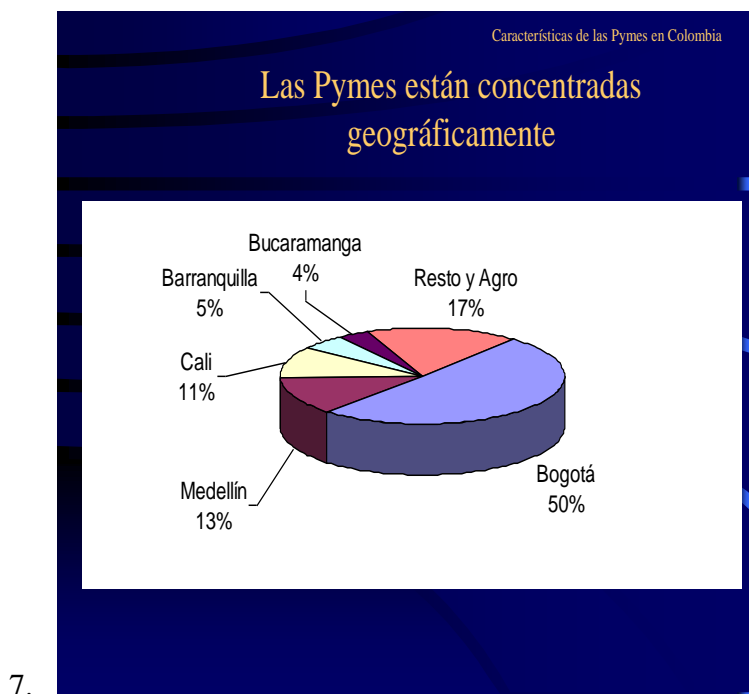
*Ilustración 2.* Participación PYMES en el parque empresarial.



Fuente: ANDI

La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYMES en términos generales siguen la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca–Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

Ilustración 3. Localización geográfica de las PYMES en Colombia.

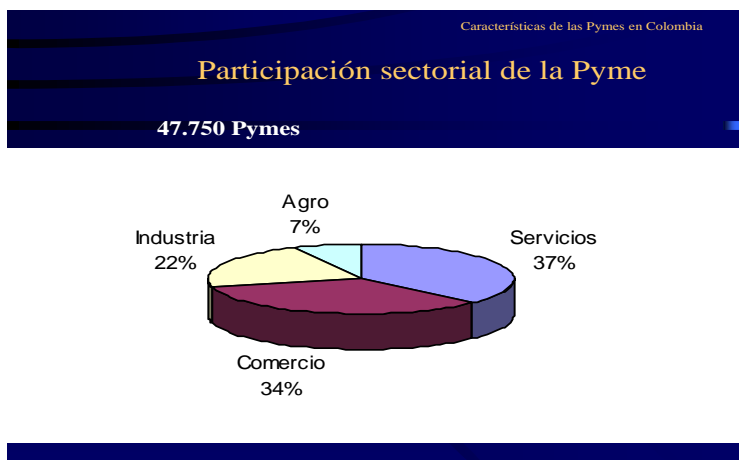


Fuente: ANDI

### 6.3.3 Principales sectores.

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYMES, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si se excluye la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial.

Ilustración 4. Participación sectorial PYMES.



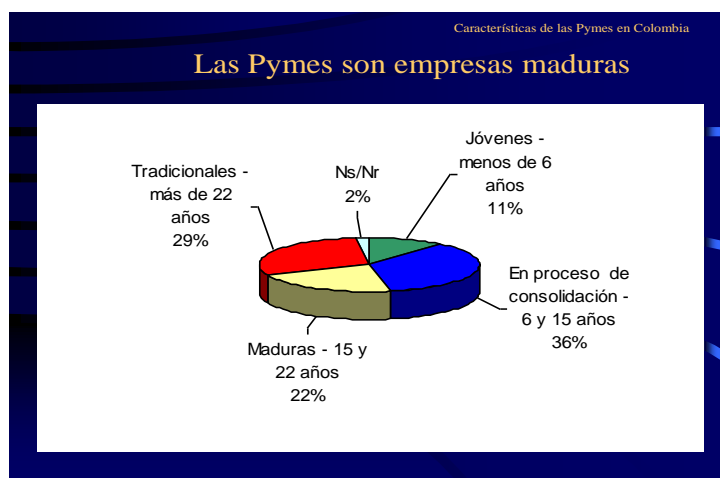
Fuente: ANDI

Los principales sectores son: Alimentos, Cuero y Calzado, Muebles y Madera, Textil y Confecciones, Artes Gráficas, Plástico y Químico, Metalúrgico y Metalmecánica, Autopartes y Minerales no Metálicos.

#### 6.3.4 Antigüedad.

El promedio de antigüedad de las PYMES en Colombia es de 10 años.

Ilustración 5. Trayectoria de las PYMES.



Fuente: ANDI

### 6.3.5 Gastos en innovación y desarrollo.

No es posible determinar con exactitud la inversión de las PYMES en investigación y desarrollo. Vale la pena comentar que el presupuesto del estado para atender iniciativas en esta materia es prácticamente inexistente. No obstante Colciencias y el SENA vienen aplicando algunos recursos a estos programas.

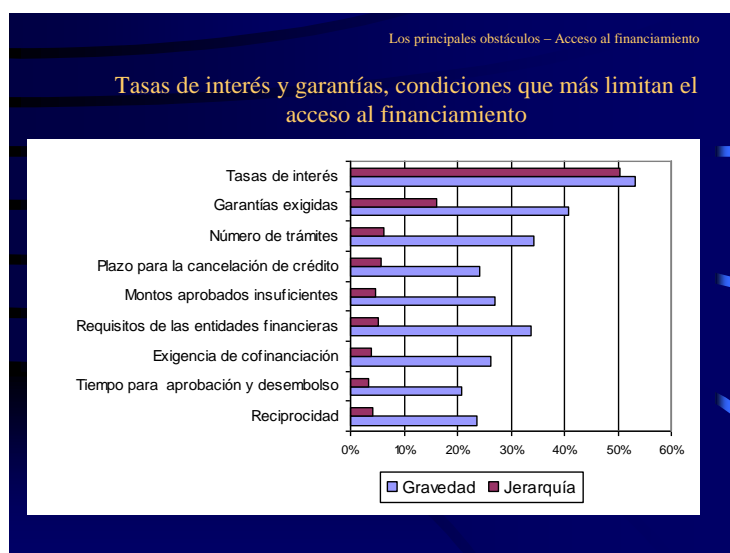
### 6.3.6 Calificación de calidad.

Las PYMES han avanzado en los últimos cuatro años muy positivamente en sus programas de certificación de calidad, en programas que han estado monitoreados por ACOPI. Aproximadamente 1.800 pequeñas y medianas empresas han logrado en los últimos cuatro años su certificación de calidad.

### 6.3.7 Financiamiento.

El Fondo Nacional de Garantías ha jugado un papel muy importante en el respaldo de los créditos de las MiPymes ante la banca comercial.

*Ilustración 6. Obstáculos en la financiación de las PYMES.*



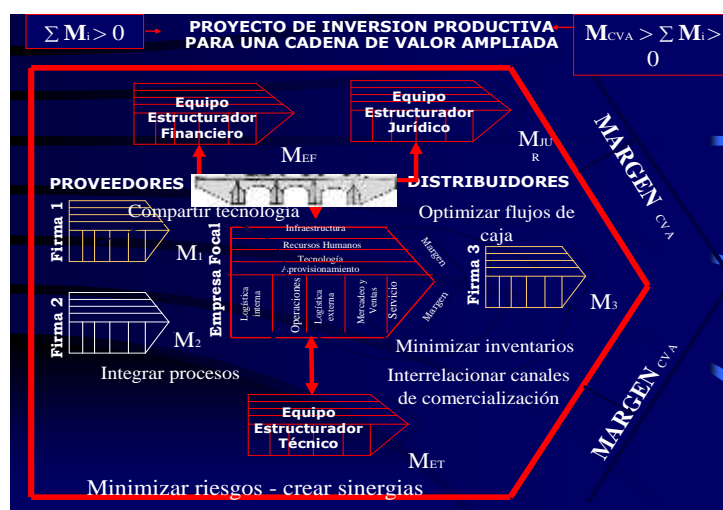
Fuente: ANDI



Se mantiene vigente la necesidad de conformar una verdadera Banca de Desarrollo para las MiPymes colombianas.

En un mundo en constante cambio, con economías y mercados altamente competidos y competitivos, la actividad del empresario actual debe estar cada vez más sistematizada y basada en adecuados instrumentos de control de gestión. Es decir, es necesaria una verdadera actividad de análisis dinámico de los cambios del macro entorno y micro entorno empresarial, previos a cualquier decisión de tipo empresarial a fin de minimizar los posibles riesgos que puedan presentarse en su interior.

*Ilustración 7. Nuevas dinámicas en la Cadena de Valor de las PYMES.*



Fuente: ANDI

Bajo este escenario de entorno competitivo y de mercado, gestar y desarrollar con éxito una idea empresarial requiere la adopción de un enfoque racional, de cara al estudio de las variables internas y externas del juego económico de la empresa, que permite seguir de cerca la evolución del mercado.

Para obtener tal resultado, el proceso de planificación adquiere un lugar preponderante, enfocando la visión empresarial, no sólo como una estrategia, sino como un instrumento operativo. El Plan de Negocios es el instrumento justo de esta conducta gerencial.

Ante este escenario gerencial, no se encuentran exentas ningún tipo de empresa de su necesidad de incorporar tecnologías de la información para lograr mayores niveles de competitividad y productividad, independientemente de su tamaño y actividad, caso particular las Pequeñas y Medianas Empresas, PYMES, las cuales participan en todos los sectores de la economía, desde las más básicas de la industria y el comercio hasta las más sofisticadas en tecnología y comunicaciones”. Tabarero, (2006).

#### **6.3.8 Ventajas y desventajas.**

Son las PYMES, el tipo de empresas que vienen creciendo como solución al flagelo de desempleo, y frente a las cuales hay que aprovechar sus grandes ventajas, representadas especialmente en su tamaño, como son la flexibilidad y su capacidad de moverse versátilmente en los escenarios económicos del medio.

“No en balde sus ventajas son precisamente la flexibilidad y la movilidad. Los sectores de industria, comercio, servicios y agropecuario, agrupan al 82% del total de las empresas. Su participación en la industria manufacturera es muy importante, y el 68% de las PYMES del sector industrial reportó crecimientos en ventas por encima de la inflación en los dos últimos períodos. En más del 70% de las PYMES de acabados textiles, calzado, carrocerías y partes para vehículos, cerámicos, confecciones, laboratorios farmacéuticos, maquinaria y equipo, productos de metal y productos de plásticos, hubo crecimiento real”. Asotextil, (2009).

Pese a la importancia de esta categoría de empresas, especialmente en materia de generación de empleo, en su mayoría estas empresas enfrentan un sin número de dificultades de tipo financiero, en particular debido a la falta de asesoría en este campo, lo que no les permite estar a la vanguardia en materia de las Tics como herramientas de gestión en marketing, que les permita lograr una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo.

Pese a esta posición, existen un sinnúmero de herramientas tecnológicas cuyo costo es mínimo, y más que atribuir su inexistencia en las Pymes por su situación financiera se deben más a la falta de visión empresarial y aprovechamiento de oportunidades de mercado.

Para el especialista Braidot “entre las principales ventajas con las que cuentan las PYMES, se refiere a su baja burocracia y por lo tanto sus gerentes reaccionan con rapidez ante situaciones nuevas; así mismo, pueden estar al tanto de los gustos del mercado y de sus cambios, y adaptarse muy rápidamente a los mismos; igualmente existe buena comunicación interna entre los gerentes y el personal; el capital de trabajo les permite destinarlo con mayor rapidez a nuevos procesos de producción y ser más competitivas. Las empresas de menor tamaño, cuando realizan actividades de innovación, tienen más eficiencia innovativa que las grandes empresas”. Braidot, (1999).

Según la posición del especialista, las oportunidades revestidas en las PYMES se hacen extensivas a todo tipo de sector y actividad, es decir, no son propias exclusivamente de las empresas industriales o manufactureras, sino por el contrario, hacen especial énfasis en las del crecimiento vertiginoso que vienen desarrollando las empresas destinadas a servicios de toda índole, y en su mayoría vienen siendo atendidas y gerenciadas por profesionales independientes con adelgazadas estructuras a nivel de nómina, o que representan otra importante ventaja, pues la aversión de los profesionales en crear sus propias empresas es precisamente por los gastos en nómina y las prestaciones sociales que se generan por la relación contractual.

Al igual que las ventajas que ostentan las PYMES, también experimentan grandes problemas y desventajas, tal como lo aborda Braidot, quien según sus estudios empresariales afirma que las principales desventajas de estas empresas se reflejan en que en su mayoría no son el resultado del diseño y puesta en marcha de un riguroso Plan de Negocios, es decir, son

producto de herencias familiares o de aprovechamiento de oportunidades puntuales en el tiempo. Braidot, (*et, al*, 1999).

Desde el punto de vista estratégico, las PYMES no elaboran planes estratégicos que les permitan una redimensión del negocio en el tiempo; no cuentan o tienen un número muy limitado de técnicos y especialistas de alta calificación, por lo que normalmente son atendidas directamente por su dueño, quien hace las veces de gerente, adoleciendo de un adecuado nivel de delegación; así mismo, la comunicación hacia afuera (con el mercado internacional, con el gobierno, con otras empresas, etc.) suele ser pobre; no disponen de capital propio y tampoco de capital de riesgo o préstamos de terceros para enfrentar gastos en Investigación y Desarrollo (I & D)

En el campo o práctica financiera, las PYMES acuden al sector extrabancario por las dificultades que encuentran en el sector formal financiero. Otras debilidades que encontró el especialista en su investigación, es que las PYMES carecen de economías de escala en producción por sus limitaciones financieras y cuando están sometidas a regulaciones tropiezan con dificultades para cumplirlas; no invierten en personal externo para asesoría en *marketing* y finanzas, excepto los servicios contables por parte de contadores externos. Braidot, (*et, al*, 1999).

Adicionalmente, en los estudios de monitoreo que trimestralmente realiza la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, ACOPI, acerca de la trayectoria de las PYMES, arroja cifras alarmantes, al encontrar que el 80% de las PYMES fracasan antes de los cinco años, y el 90% no llega a los diez años, ello debido tanto a los cambios drásticos del mercado en materia de competencias y la misma legislación tributaria; pero son los factores de tipo interno, ya señalados, los principales causantes del fracaso de este importante sector. ACOPI, (20008).

Los problemas en la gestión se presentan por incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las

políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, tanto en materia de *marketing* como tecnológica y financiera, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Pese a las dificultades que enfrenta este importante sector empresarial, son amplias y claras las oportunidades que ofrece el Gobierno en materia de créditos blandos, y aún aquellos que como el programa del Fondo Emprender, por medio del Capital Semilla (se condona), vienen estimulando la creación de este tipo de empresas. En este sentido, ACOPI, viene liderando, como gremio, importantes proyectos de financiación para sus afiliados”. ACOPI, (2008).

Consecuente con lo anterior, y como lo reportó ACOPI, se materializa la problemática abordada en la medida en que las PYMES son el foco o centro de atención de las autoridades económicas del país, a pesar de las falencias que éstas empresas PYMES afrontan, se aprecia como son mayores las bondades que representan en materia de su capacidad para generar empleo, y la facilidad de su creación.

Conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo Empresarial, “se realizó un reciente estudio (2010) en el cual se detectó que las empresas micro, pequeñas y medianas, aportaban el 25% del Producto Interno Bruto del país. Adicionalmente,

representaban el 25% de las exportaciones manufactureras. Igualmente, en términos de valor, constituían el 50% de los salarios totales”. Junguito, (2010).

De la misma manera, “el estudio encontró que la principal debilidad que tienen las Pymes colombianas es la planeación, específicamente en las siguientes ocho áreas evaluadas”: Planeación Estratégica, Producción y Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Comercialización y Servicios de *Marketing*, Inversión en Tics, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información. BID, (2010).

Por último, y de acuerdo al tema objeto de estudio, en el contexto del tema de la devaluación, el impacto financiero en las Pymes importadoras y exportadoras de Medellín y el Valle de Aburrá, y el enfoque que conduce a una devaluación de la moneda colombiana, es plantado por David Guillermo Puyana Silva Director Centro de Investigaciones de la Escuela De Finanzas y Comercio Exterior, quien en su ponencia se manifestó de la siguiente manera:

De acuerdo con Puyana (2012, p. 34-36). Para la utilización de los recursos del Fondo de Capitalización Empresarial, disponibles en el IFI para fortalecer el capital de riesgo de las MIPYMES por especial disposición del Gobierno y los de la línea para la creación y adquisición de PYMES exportadoras o potencialmente exportadoras de Bancoldex, debe obligarse a la banca comercial a destinar un porcentaje importante de sus colocaciones al otorgamiento de créditos a los socios de las PYMES, redescontados en esas entidades financieras y respaldados siempre por el FNG.

Diseñar e implementar un plan para aliviar las dificultades financieras por las que atraviesan las MIPYMES que incluya créditos nuevos, reprogramación de deuda bancaria con garantía del 70% de FNG y pactación de convenios de pago de la deuda tributaria y parafiscal. Los recursos para la cofinanciación de proyectos, programas y actividades de las MIPYMES a través de FOMIPYMES no deben estar sujetos a los vaivenes de los recursos de la Tesorería

General. Su Plan Anual de Cuentas debe ser aprobado prioritariamente al empezar el año. (Ha transcurrido el primer semestre de 2002 y aún no se han aprobado los proyectos a cofinanciar).

Destinar un porcentaje importante de las utilidades de entidades estatales como BANCOLDEX, IFI, FNG, FONADE, Banco de la República a incrementar al FOMIPYMES y gestionar ante los gobiernos, organismos multilaterales y fundaciones, aportes para FOMIPYMES.

Fomentar el desarrollo de proyectos especiales para cofinanciar la participación de las PYMES en las ferias internacionales, misiones y agendas comerciales en el exterior. Incentivar fiscal y para-fiscalmente la creación de Fondos de Capital de Riesgo, como una fuente cada vez más importante de financiación para las PYMES con vocación de crecimiento. Uno de las cuales podría ser constituido con un porcentaje obligatorio de las inversiones de los Fondos de Pensiones y Cesantías.

Incluir en los programas de financiación contemplados en el punto número 2, la obligación de asistir y participar en cursos-taller sobre internacionalización de MIPYMES, incluyendo la implementación de las normas ISO 9.002 e ISO14.000, para hacer de ellas empresas sólidas, competitivas y con proyección internacional.

Estos cursos y talleres de capacitación dictados por universidades deben ser accesibles financieramente para este sector empresarial, a través de líneas de crédito, y no como en la actualidad, que los actuales cursos ofrecidos por diferentes entidades tienen costos que las MIPYMES no están en condiciones de pagar. Crear en el nuevo Ministerio de Comercio e Industria la Dirección de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con, entre otras funciones, la de la secretaria técnica del FOMIPYMES. Ubicar en todas y cada una de las embajadas y consulados, funcionarios debidamente calificados en negocios internacionales, como agentes comerciales de las empresas colombianas. Así mismo, los cargos de los directores de las oficinas

comerciales de Proexport deberían ser ocupados por empresarios colombianos o extranjeros calificados por su gestión internacional, que conozcan el mercado de estos territorios, los cuales serán evaluados por resultados de exportación anualmente según las misiones comerciales o eventos que hayan organizado conjuntamente con los empresarios MiPymes.

Incentivar a través de universidades, ONG's, etc, y de recursos financieros la creación de uno o varios cuerpos de ejecutivos retirados para que actúen como gerentes – tutores de las MIPYMES, aportando toda su experiencia nacional e internacional adquirida en sus años laborados en importantes empresas nacionales. Las etapas de asesoría y seguimiento a los diferentes programas y proyectos cofinanciados por FOMIPYMES y PROEXPORT podría ser una de sus funciones primordiales.

Crear el Programa de Gestores de Exportación, cofinanciado por Proexport, mediante el cual profesionales especializados en cada ramo prestarían sus servicios a un máximo de cuatro empresas, proporcionándoles sus conocimientos, habilidades y destrezas en el área de comercio exterior, de forma tal que les permitan incursionar eficientemente en los mercados internacionales.

#### **6.4 Marco Legal**

En materia de normatividad arancelaria de los productos importados o exportados desde Colombia, se pueden enunciar las siguientes leyes y decretos:

- Decreto 4589 de diciembre 27 de 2006, del MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, "Por el cual se adopta el Arancel de Aduanas y otras disposiciones"
- Ley 863 de diciembre 29 de 2003, del CONGRESO DE COLOMBIA, por la cual se expiden normas en materia tributaria.



- Ley 488 de diciembre 24 de 1998, del CONGRESO DE COLOMBIA, por la cual se expiden normas en materia tributaria.
- Ley 939 de diciembre 31 de 2004, del CONGRESO DE COLOMBIA, por la cual se expiden normas en materia tributaria.
- Ley 818 de julio de 2003, del CONGRESO DE COLOMBIA, por la cual se expiden normas en materia tributaria.
- Ley 788 de diciembre 27 de 2002, del CONGRESO DE COLOMBIA, por la cual se expiden normas en materia tributaria.
- Ley 1111 de diciembre 27 de 2006, del CONGRESO DE COLOMBIA, por la cual se expiden normas en materia tributaria.
- Decreto 1097 de abril 13 de 2004, del MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, por el cual se traslada al régimen de importación de licencia previa, las sustancias químicas controladas por el Consejo Nacional de Estupefacientes.
- Decreto 141 del 26 de enero de 2005, del MINISTERIO DE COMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO, por el cual se pone en vigencia el Acuerdo de Complementación Económica No. 59, suscrito entre Colombia, Ecuador y Venezuela, países miembros de la Comunidad Andina - CAN y Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, países del MERCOSUR de diciembre 28 de 2005.
- Decisión CAN 371 del 26 de noviembre de 1994, en la cual se establece el Sistema Andino de Franjas de Precios – Aranceles Variables para la Comunidad Andina y sus Países Miembros.

## **7. Modelo Metodológico**

### **7.1 Tipo y Enfoque de la Investigación**

Para poder analizar el efecto de la devaluación en las Pymes de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, esta investigación utilizó una metodología Descriptiva y documental en su fase inicial, articulándose alrededor de los referentes metodológicos (investigación-acción) y la información que se recogió de algunas Pymes importadoras y exportadoras. Igualmente, se desarrolla por lo menos una entrevista a un empresario exportador y otro importador, por medio de los cuales se analizan y describen los impactos y estrategias que emplean para aprovechar o disminuir los efectos de la devaluación.

### **7.2 Método y Metodología**

En relación con el método y metodología, corresponde a una investigación Documental argumentativa y exploratoria, porque pretende dar una visión del impacto de la devaluación en las Pymes exportadoras e importadoras de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá con respecto a una determinada realidad, la cual formula hipótesis precisas o de ciertas generalidades en los diferentes sectores económicos. Estas suelen surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno, que precisamente por su novedad, admite todavía una descripción sistemática, o cuando los recursos que dispone el investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo. Por eso es importante el conocimiento y trazabilidad de las estrategias que emplean las Pymes en sus procesos de importación y exportación, que sumados a políticas y estrategias del Estado colombiano podrían brindar herramientas para el fortalecimiento de las organizaciones, siendo más competitivas y aportando a la balanza comercial.

### 7.3 Población y Muestra

La población son las Pymes importadoras y exportadoras de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Dado la dificultad para el acceso a la información se considera la muestra de por lo menos una entrevista realiza a una Pymes importadora y otra exportadora.

Se logra contactar 3 empresas pertenecientes a los sectores económicos de Industria, Comercio y Servicios, cuya caracterización y perfil es el siguiente:

#### *Sector Industrial:*

Empresa Creaciones Sex

Actividad: confeccionista

Mercados: nacional y de exportación.

Mercado internacional: Brasil, Venezuela, Costa Rica, México y Estados Unidos.

#### *Ilustración 8. Ubicación Empresa.*



Dirección electrónica: [www.sexunderwear.com.co](http://www.sexunderwear.com.co)

*Naturaleza jurídica:* Creaciones SEX SAS está constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada –SAS

*Objeto social:* la sociedad tendrá como objeto principal la manufactura y comercialización a nivel nacional e internacional de todo tipo de prendas de vestir.

*Actividad CIU:* G4642 - comercio al por mayor de prendas de vestir.

*Código Actividad:* 4641

*Establecimientos:* 4

*Capital desembolsado:* 100.000.000,00 peso colombiano.

Misión Corporativa.

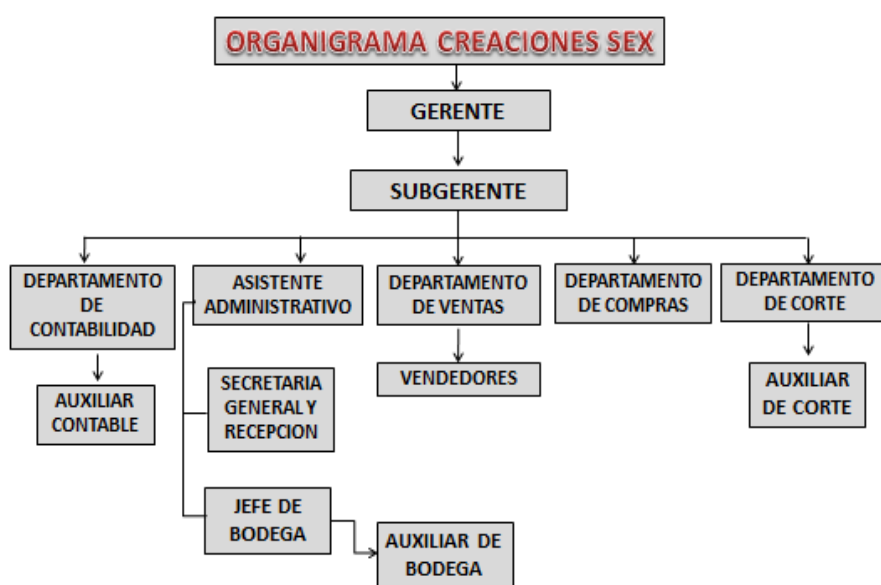
*Creaciones Sex* es una empresa colombiana dedicada al diseño, gestión de la producción y comercialización de ropa interior masculina, que cumple con estándares de calidad, con un talento humano comprometido y de alto desempeño, ofreciendo al cliente un producto diferenciado, cómodo y competitivo.

Política de calidad.

La política central de la Compañía está centrada en incorporar las *Buenas Prácticas de Manufactura-BPM*- atendiendo a los más altos niveles de certificación nacional e internacional. De este modo, *Creaciones Sex* se ha orientado a la Calidad Total en su portafolio actual y futuro de productos. Teniendo en cuenta que esta política involucra todas y cada una de las áreas de la Compañía (y de cualquier compañía), se demanda de una completa *Sinergia* para cumplir el objetivo estratégico de la calidad, pues, no es potestad exclusiva del departamento de producción sino un compromiso integral; por lo anterior, el departamento de Producción bajo el liderazgo del área de Calidad se ha dado a la tarea del diseño del *Manual de Calidad* como una carta de navegación para todas las áreas y empleados de la Organización, lo que se proyecta convertir en

una verdadera filosofía de empresa, al involucrar, no solo al personal interno de la Compañía, sino que tiene sus inmediatos efectos sobre todos los estamentos y usuarios que de una u otra forma se relacionan con la Organización o con parte de ella, caso específico maquiladores o terceros, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, usuarios finales, socios estratégicos, entre otros.

*Ilustración 9.* Organigrama Creaciones Sex SAS.



Fuente: Creaciones Sex SAS, (2015)  
Portafolio de productos.

Como lo reza en su misión, la Compañía desde sus inicios se ha dedicado a la producción y comercialización de su propia marca en las categorías de: ropa interior masculina, bóxer, full packet, exclusivos diseños y telas inteligentes, propiedades, salud y confort, pantaloncillos, bóxer, pijamas, ropa interior para niños. Para atender sus mercados la Compañía cuenta con cuatro grandes líneas de productos: pantaloncillo hombre, pantaloncillo niño, bóxer junior, bóxer hombre.

En el último año ha incursionado en la nueva línea *SEX WOMAN*, o ropa interior para mujeres, con excelentes resultados comerciales.

Adicionalmente, en el año 2005 la Compañía vivió un importante cambio al decidir formalizarla ante Cámara de Comercio pero a título de persona natural, lo que obviamente no requería de un Revisor Fiscal que estuviera al frente de la auditoría interna en sus manejos legales, contables y financieros, a lo que se sumó la creación de la nueva *C.I Sex Interior Ltda.*, en el año 2007, dedicada sólo a la comercialización en el exterior de la ropa fabricada.

Los anteriores hechos tuvieron las directivas de la Empresa focalizadas en estos cambios importantes, y que en su momento reclamaban igualmente haber tomado decisiones administrativas para descentralizar la gestión empresarial, pues siempre ha estado en cabeza de sus dos dueños, que pese a su alto conocimiento en la actividad de la confección, hasta ahora le han dado un manejo de empresa familiar, con las consecuencias a que esto conlleva ante la falta de una mayor delegación, que a hoy se ha venido motivando.

*Creaciones Sex* es un caso o muestra bien representativa de aquellas pequeñas empresas que logran éxito en sus mercados, siempre bajo los parámetros comerciales o presupuestos de ventas, hasta tal punto que son absorbidas en su cotidianidad y no destinan ni tiempo propio ni se asesoran externamente para que su crecimiento comercial vaya a la par con los controles internos que demanda toda organización para atender sus mercados en forma competitiva desde su interior, generando indicadores de medición y control rigurosos para mantener en tiempo real una verdadera radiografía de sus áreas y de su organización como un todo sistémico.

*Sector Comercial:*

Empaquetados El Trece S.A.S

- Ubicación: Central Mayorista de Itagüí

- Actividad: empaquetadora de granos
- Mercado: nacional
- Proveedores: nacionales e internacionales
- Compras internacionales: Lenteja, Alpiste, Caléndula, Granos varios
- Países proveedores: Canadá, China, Brasil, Ecuador

*Ilustración 10. Portafolio.*



Fuente: Empaquetados El Trece, (2015)

### Ilustración 11. Elementos Corporativos



Empaquetados El Trece, (2015)

### Ilustración 12. Organigrama



Empaquetados El Trece, (2015)



**Mercados:**

En general la Compañía Empaquetados El Trece s.a.s., atiende un mercado amplio conformado por amas de casa de estratos 1 al 4, como mercado relevante, con perfiles muy afines en las variables demográficas y preferencias de producto.

A nivel de nichos la Compañía se ha orientado a los siguientes:

*1. Proceso de maquila:*

Este nicho está conformado por otras empresas comercializadoras de productos de consumo alimenticio masivo, caso Bocado Caribe, al cual se le empaqueta azúcar. Este es considerado un “nicho” debido a los altos estándares de calidad que exige en cuanto a procedencia del grano y parámetros de calidad INVIMA.

*2. Segmento institucional:*

Este nicho está conformado por las entidades de gobierno departamental al cual le suministran algunos granos a granel para atender los programas de “Pan y Maná”, dirigidos a los miembros de las fuerzas públicas, policía y ejército, y para atender los restaurantes escolares comunitarios.

Este segmento del mercado se comporta como nicho de mercado debido a las exigencias en volumen y precios especiales, bien sea atendido por licitación pública o contratación directa según sea el monto.

Entre el portafolio de oferta en este segmento se encuentran los granos, como frijol, lenteja, arveja; otros como el aceite y algunos condimentos.

### *1. Segmento institucional privado:*

A este nicho pertenecen las panificadoras y restaurantes a los cuales se les provee el aceite, azúcar, condimentos y granos como el frijol y la lenteja.

Su característica principal está en las negociaciones por economía de escala orientadas al bajo precio; y se comporta igualmente con las características de un mercado institucional, toda vez que procesan dichos productos para dirigirlos a un consumidor final a través de productos preparados.

*Sector: Servicios*

**IPS FISINOVA S.A.S**



#### **Descripción general de la empresa.**

FISINOVA, es una institución prestadora de servicios de salud, nace en el año 2008 en el Norte del Valle de Aburrá, como iniciativa de un trabajo de grado de tres fisioterapeutas, prestando los servicios de Fisioterapia y Consulta con Ortopedista.

Para el año 2011 se amplía el portafolio de servicios y se habilitan los servicios de Terapia Ocupacional, Fonoaudiología, consulta con Fisiatría y exámenes de Electromiografía, para así darle respuesta a las necesidades de nuestros clientes.

En el año 2012 se dio apertura a una nueva sede en el municipio de Rionegro, para suplir la demanda que presentaban nuestros clientes con sus afiliados.

En sus inicios el personal de la IPS FISINOVA era tres fisioterapeutas y un contador, en el 2014 se conforma por 25 colaboradores entre el área administrativa y operativa.

Nos encontramos ubicados en Bello – Antioquia: Carrera 51 No. 33 – 29 en el Barrio San José Obrero y en Rionegro – Antioquia: Carrera 51 No. 54 – 15 en el Barrio Laureles.

## Portafolio de servicios.

*Ilustración 13. Sedes Bello y Rionegro*

**Sede Bello**



**Sede Rionegro**



Fuente: Fisinova, Manual Corporativo, 2013

## Servicios Ofrecidos.

### En rehabilitación funcional

- Fisioterapia.
- Terapia ocupacional.
- Consulta con fisiatría.
- Consulta Sicología.
- Electromiografía.
- Asistencia domiciliaria en: Fisioterapia y Terapia Ocupacional.

Paciente en Rehabilitación Física

### En rehabilitación profesional.

- Adaptación Laboral Clínica (Taller de simulación en nuestra IPS).
- Adaptación Laboral en Empresa.

Evaluación del puesto de trabajo.

### **Imágenes en adaptación laboral**

Paciente en Adaptación Laboral en Manejo de Herramientas

*Ilustración 14.* Prácticas rehabilitación



Fuente: Fisinova, *Brochure*, 2014

## **2. Gestión Estratégica**

### **Plataforma Estratégica**

Comprende todo el proceso de definición de los objetivos estratégicos o resultados esperados en cada uno de los ejes, factores o áreas en los que la institución enfocará sus esfuerzos, con las estrategias para lograrlo, las actividades, metas, responsables e involucrados.

### **Misión**

Somos una institución prestadora de servicios de salud, con presencia en los municipios de Bello y Rionegro (Antioquia), especializada en el área de rehabilitación integral, incluyendo desde la fase de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación hasta el

reintegro funcional y laboral de nuestros usuarios; comprometida con la calidad de nuestros servicios mediante el cumplimiento de parámetros superiores de atención.

### **Visión**

En el 2016, seremos a nivel departamental el principal centro de referencia en atención de Rehabilitación Funcional y Profesional, siendo pioneros en la atención por módulos de especialidades con equipos de última tecnología y seremos elegidos por nuestra excelencia.

### **Política de Calidad**

IPS FISINOVA SAS adopta el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en la atención en Salud como una filosofía de servicio, centrado en la seguridad del paciente, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y sus familias. Aportando lo mejor para su recuperación y bienestar a través de un servicio accesible, oportuno, pertinente, seguro y continuo. Esta filosofía se basa en la aplicación de procedimientos terapéuticos con evidencia científica y busca reducir los riesgos inherentes a la prestación del servicio, lo cual genera una atención en salud íntegra. Asumimos este compromiso mejorando permanentemente, brindando información confiable al usuario, disponiendo de un equipo humano idóneo y una tecnología adecuada.

### **Compromisos de calidad**

Asegurar la disponibilidad y calidad de los recursos humanos, físicos y tecnológicos, necesarios para diseñar, mantener y mejorar las barreras de seguridad del paciente y apoyar los planes y acciones de monitorización y mejoramiento de la calidad, garantizar a cada paciente la atención específicamente indicada de acuerdo con su diagnóstico, hacer uso apropiado de los recursos, proteger el medio ambiente, respetar el marco legal vigente y obtener la máxima satisfacción tanto del paciente como de todas las personas o entidades que participan en el proceso de atención.

### **Objetivos estratégicos**

- Lograr permanencia en el mercado
- Lograr una rentabilidad –utilidad
- Lograr crecimiento institucional.
- Ubicar estratégicamente diferentes sedes de la IPS con el fin de garantizar cobertura y obtener reconocimiento.
- Implementar la atención por módulos de diferentes especialidades en nuestros servicios.
- Contar con un portafolio de servicios integrados en nuestras sedes.
- Ser innovadores en la prestación de los servicios.

### **Principios**

- Excelencia
- Imparcialidad
- Voluntad de Servicio
- Compromiso
- Confidencialidad
- Transparencia
- Creatividad

### **Valores**

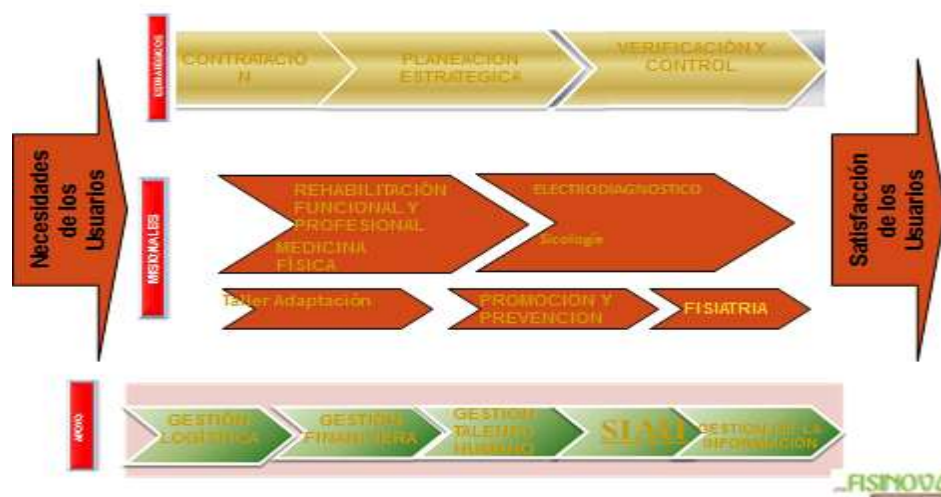
- Pertenencia
- Honestidad

## Gestión de Procesos Y Tecnología

Los procesos en la IPS FISINOVA se encuentran organizados en macro-procesos: estratégicos, misionales y de apoyo, los cuales se dividen en los procesos, con su respectivo procedimiento y actividades.

A continuación se encuentra el mapa de procesos en el que se muestra como se tiene organizada la información en nuestra institución.

*Ilustración 15.* Procesos gerenciales Fisinova



Fuente: Fisinova, Manual Corporativo, 2013

Para darle enfoque a los procesos en nuestra institución, los identificamos y delimitamos, definimos las responsabilidades y el responsable y les realizamos la divulgación a las personas involucradas directa e indirectamente.

### 7.4 Técnicas e Instrumentos

De acuerdo con Sampieri (2013), las técnicas e instrumentos con las cuales se realizan las investigaciones sociales (documentales), se basan en textos con temas y particularidades específicas que se reúnen, seleccionan y analizan para entender fenómenos que suceden en una comunidad específica. También se conoce como investigación basada en fuentes secundarias. Así

mismo, el análisis de la información puede definirse como la aplicación de técnicas de procesamiento descriptivo en donde de manera interpretativa se analizan los contenidos de las investigaciones y sus resultados. En esta investigación para el proceso de análisis se requiere de una lectura activa y fichaje bibliográfico, que permitió identificar los impactos de la devaluación en las Pymes exportadoras e importadoras de Medellín y el área metropolitana del valle de Aburrá. Al mismo tiempo el fichaje permitió realizar un control de los documentos, revistas y ensayos relacionados con la investigación (resumen del contenido, cronología de los trabajos y cuestionarios encontrados, entre otros).

Por otro lado, la técnica de la entrevista se interpreta como la acción de interrogar a individuos para conocer la sociedad, y se puede realizar utilizando criterios cuantitativos o cualitativos. En efecto, se puede interrogar para obtener información mediante dos instrumentos: un cuestionario estandarizado (es decir, rígidamente estructurado en las preguntas y en las respuestas), o bien mediante una entrevista libre (es decir, carente de una rigidez o esquema establecido de antemano). Estas dos técnicas similares sólo aparentemente, en esencia son muy diferentes, pues se basan en dos filosofías de investigación de paradigmas divergentes. (Sampieri, 2013).

*(Ver Apéndice A. Entrevista Semiestructurada).*

### **7.5 Tratamiento de la información**

Dada la naturaleza del estudio se han definido dos tipos de fuentes para el tratamiento de los propósitos que la misma persigue: fuentes primarias y fuentes secundarias. En este estudio la fuente primaria se compone de la obtención de la información a través de las entrevistas a empresarios (dirigentes o líderes de Pymes) de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, quienes compartieron sus apreciaciones con respecto a la devaluación de la moneda y su efecto en sus importaciones y exportaciones, así mismo de las habilidades o estrategias que han



aprendido a través de su experiencia para permanecer en el medio y aportar a la economía del departamento y la nación.

Por otro lado, las fuentes secundarias se desarrollan a través de las consultas de libros, revistas, documentos web, videos, documentos digitales en relación al tema, y que alimentan este proyecto.

## 8. Análisis de la información

Como metodología, se aborda en fuente primaria, los resultados de la Entrevista Semiestructurada dirigida a los 3 empresarios de las empresas tomadas en la muestra: Creaciones Sex (industrial y exportadora), Empaquetados el 13 (comercializadora e importadora), y Fisinova perteneciente al sector servicios en salud. Esta última como caso particular de una empresa que no estando su actividad mercantil impactada por los efectos de la Devaluación ante su práctica importadora o exportadora, igualmente se ve comprometida en la situación financiera de su organización.

### 8.1. Entrevista

*1. En general que opción tiene Usted sobre la situación económica del país?*

Empresario Creaciones Sex

*En general hay que ser conscientes que hay muchos factores de la economía que no dependen directamente del Gobierno, como por ejemplo el cambio del dólar que a unos los favorece y a otros los desfavorece, pero en general Colombia es una economía podría decirse de las más estables de Latinoamérica, independientemente de otros problemas especialmente como la violencia, mucho empleo informal y mucho contrabando.*

Empresario Empaquetados el Trece

*Pues en 25 años que llevo en la Mayorista prácticamente todo ha sido igual, épocas muy difíciles y otras muy buenas pero en general uno se sostiene.*

*Lo que a nosotros más nos afecta como comerciantes es tanto contrabando de granos que vienen especialmente de Ecuador y Argentina, sumándole a eso la falta de control del Gobierno ante tanta piratería y tanto comerciante informal que se ha dedicado a quebrar los precios.*

*Pero lo que más nos afecta, y creo que a todos los empresarios y comerciantes es el alto costo laboral que tenemos que asumir por prestaciones sociales, a parte de los impuestos que tenemos que pagar no solamente de IVA, Retención en la Fuente, sino que nosotros los dedicados al sector de alimentos tenemos que pagarle un porcentaje a la Bolsa Agropecuaria por el solo hecho de estar en este negocio.*

**Empresario Fisinova, IPS**

*Nosotros que estamos en el sector de la salud, y como IPS el único problema que más nos afecta es la misma condición del sector de la salud, pues usted sabe que nosotros somos los que prestamos el servicio, pero dependemos en más del 80% de la contratación con las EPS, y ahí es donde vemos el problema, por la falta de control del mismo FOSYGA que es el encargado de hacer los reintegros, no los hace o normalmente los hace en forma extemporánea, y esa situación nos obliga a acudir al sector bancario y extra bancario para obtener capital de trabajo y poder operar.*

*2. ¿Durante el año 2015 lo ha afectado la devaluación del peso colombiano como Empresario? ¿En qué forma?*

**Empresario Creaciones Sex**

*Afortunadamente nos hemos encontrado con un dólar cada vez más robusto, y gracias a que hemos ido logrando en los últimos 5 años entrar en el mercado de EE.UU y de Centroamérica, esta situación nos ha beneficiado fuertemente, pues aproximadamente el 35% de nuestras ventas las hacemos al exterior.*

*Somos conscientes que se debe prevenir el riesgo porque así como el dólar hoy es fuerte por la misma devaluación del peso colombiano, mañana podría ser una situación inversa, entonces nosotros protegemos mucho nuestro mercado nacional que no tiene esa dependencia tan directa en caso de una fuerte devaluación.*

*De Todos modos muchos de nuestros proveedores manejan insumos y materias primas importadas que igualmente nos afectan cuando tenemos un dólar costoso, pero eso lo hemos venido neutralizando con las ventas nacionales y siendo eficientes en nuestros procesos de producción para lograr menores costos y así mejorar nuestra rentabilidad.*

**Empresario Empaquetados el Trece**

*Claro que sí, aunque nuestras importaciones representan aproximadamente un 20 o 25% del total de nuestras compras, el crecimiento del dólar por esta devaluación a todos nos afecta. Nosotros importamos granos de la China, Canadá, Brasil y enlatados de Ecuador, y eso nos ha golpeado mucho desde finales del año pasado y todo este año 2015, hasta el punto que aún estamos generando pérdidas en nuestra operación a lo anterior se suma el famoso fenómeno del Niño que nos perjudica mucho porque la mayor parte de los granos la traemos de zonas que están siendo muy afectadas por este fenómeno, en el caso del Valle por las grandes inundaciones y en el caso de la Costa Atlántica y del Pacífico, por las grandes sequías.*

*Entonces a parte de un dólar bien caro nos vemos sometidos a comprar insumos nacionales ya encarecidos por la escasez y por problemas de fletes; entonces mire que aquí en la Plaza estamos afectados por todos lados.*

**Empresario Fisinova, IPS**

*Realmente nuestra operación es muy local y la verdad no hemos tenido repercusiones negativas a nivel financiero por el incremento del dólar. A principio de este año si nos vimos afectados por que importamos unos equipos médicos para diagnóstico y lectura desde Francia, con un dólar que ya superaba los \$3000, y esto nos afectó mucho porque los adquirimos de contado y obviamente nos castigó demasiado nuestros flujos de caja.*

*Estas importaciones somos conscientes que aumentaron nuestros activos y por el principio contable de registrarlas en libros en costo de adquisición, que como le digo fue alto,*

*por ser un activo fijo se nos permite contablemente general el gasto de depreciación, que igualmente es alto y por lo tanto nos beneficia al aumentar el gasto del periodo y tener una menor utilidad y por lo tanto un pago de menor impuesto.*

*Otro punto importante es que muchos de nuestros insumos, como el caso de plaquetas y algunos insumos hospitalarios aunque no los importamos los compramos en plaza a distribuidores mayoristas que si los importan, por lo tanto estos insumos se han incrementado en su precio por ser importados, lo que lógicamente nos ha castigado nuestras utilidades, pero ha sido mayor el beneficio al no importarlos directamente por que se nos hace más costoso.*

*3. De los siguientes aspectos como ha sentido que lo afecta la devaluación del peso colombiano.*

- a) Subida de insumos o materias primas importada.
- b) Mejores rendimientos en los productos de exportación.
- c) No le impacta, solo utiliza productos nacionales

**Empresario Creaciones Sex**

*Como lo expresé antes, básicamente el beneficio lo hemos logrado por aumentar nuestras ventas en el exterior a un dólar muy atractivo, lo que ha originado unos mejores niveles de utilidad y rentabilidad para la Compañía.*

**Empresario Empaquetados el Trece**

*Pues ya le dije, con ese dólar en las nubes sumado a los problemas del país con el encarecimiento de las materias primas y de transporte nuestras utilidades se han visto muy aporreadas. Pero definitivamente ese dólar y el contrabando de arroz, de lenteja y de enlatados sino nos tiene bien perjudicados, con un agravante, que así se nos aumente los costos de los productos y de los insumos esos mayores costos no los podemos trasladar a nuestros clientes*

*porque tenemos una competencias muy fuertes y muy informales que no tienen los gastos fijos que nosotros tenemos.*

Empresario Fisinova, IPS

*En general si nos hemos visto a afectados de alguna manera por la utilización de la mayor parte de los insumos que son importados a través de terceros, y esto en el último año nos ha generado una disminución en nuestras utilidades de casi un 12%, pues como estamos controlados por al Supersalud los precios de venta de nuestros servicios son muy estables, entonces lo que hemos hecho es reducir al máximo otros gastos administrativos y de mercadeo, como la publicidad y la capacitación a nuestros empleados.*

4. *¿Cuál (es) ha (n) sido su (s) estrategia (s) para enfrentar la devaluación?*

- a) Mantener el precio de los productos, para ser competitivos.
- b) Subir los precios con proporción a los insumos importados.
- c) Bajar los precios del producto con el fin de vender más en el sector.
- d) No he realizado ninguna estrategia.
- e) Otra estrategia

Por favor explica el funcionamiento de dicha estrategia.

Empresario Creaciones Sex

*Como nosotros nos hemos beneficiado realmente de la devaluación, lo que venimos haciendo de forma muy responsable es la de no especular con nuestros precios en el exterior, sino por el contrario para ser más competitivos en esos mercados le hemos concedido descuentos a nuestros clientes para que nuestras prendas no se ven a muy afectadas, especialmente porque en esos países en los que participamos se presentan competencias muy fuertes como el caso de*

*las prendas chinas que en muchos casos tienen precios hasta del 50% por debajo frente a nuestras prendas, y eso no solo se ven en el mercado internacional sino que lo vivimos aquí en Colombia.*

#### Empresario Empaquetados el Trece

*Lo que hemos venido haciendo es tratar de compensar esas pérdidas en las importaciones abriendo más mercado a nivel nacional, y en algunos casos comprando grandes volúmenes para lograr obtener descuentos por esas escalas, pues como, le manifesté antes es muy difícil subirle el precio a esos productos importados cuando la competencia aquí a nivel nacional utiliza productos nacionales, que aunque de menor calidad tienen menor precio, y como nuestros clientes en su mayoría son de estratos bajos, le interesa más el precio que la calidad.*

*Un golpe muy duro lo estamos recibiendo en las compras de enlatados que maquilamos desde el Ecuador, y como nuestro principal competidor en esa línea de enlatados es Aburrá, ellos si aumentan sus precios porque ellos atienden unos segmentos de la población de mayor estrato, entonces ellos no se ven tan afectados ante la importación con un alto dólar porque simplemente trasladan esos mayores costos a un mayor precio de venta de sus producto, lo que nosotros no podemos hacer.*

#### Empresario Fisinova, IPS

*Nuevamente le reitero que por nuestra función empresarial no estamos permanentemente en riesgo ante un dólar fuerte cuando se va a exportar ni a un dólar débil cuando se va a importar. Es decir, como le manifesté por nuestra situación de las compras de este año que nos afectó bastante ese alto dólar ante nuestros flujos de caja, realmente ante la situación de la devaluación que encarece las importaciones, prácticamente nuestros insumos importados no representan más del 15% de nuestra operación, pues por ser una entidad de servicios nuestro mayor insumo lo constituye nuestro equipo de profesionales de la salud, y eso es precisamente lo*

*que nos favorece ante otras empresas que dependen de alguna forma de su mercado exterior para exportar o de proveedores del exterior para adquirir sus productos o sus materias primas.*

5. Si se ha visto afectado por el fenómeno de la Devaluación, es tan amable y me explica cuál ha sido el impacto, positivo o negativo en su estructura financiera.

Empresario Creaciones Sex

*Es obvio que la partida por ventas al exterior se vienen reflejando en una forma muy positiva gracias a este mayor dólar con que hemos negociado, lo que nos ha ubicado en estos dos últimos años en una posición muy sólida financieramente, a la vez muchos de nuestros competidores importan sus materias primas y esos también nos ha beneficiado porque nuestros proveedores, en su mayoría, son textileras nacionales.*

Empresario Empaquetados el Trece

*Lógicamente que ante esta situación del dólar más todos los problemas del mercado nacional los vemos hoy reflejados en una pérdida, que aunque como tenemos proyectado para este año la hemos logrado bajar casi a la mitad por las estrategias que ya le comenté, seguimos en zona de pérdida, pero esperamos que para el próximo año aunque sabemos por lo que dicen las noticias que el dólar no bajara de los \$3000, no nos queda más remedio que empezar a comprar en el mercado nacional aunque muchos productos no son de la misma calidad como en el caso de la lenteja que traemos de Canadá y una especias o condimentos que son traídos de la China y del Japón, y esos si casi no tienen reemplazo en el mercado nacional.*

Empresario Fisinova, IPS

*Por la alta inversión que realizamos en equipos lógicamente esto no tiene repercusión en la utilidad de este año, pues por ser activos su contrapartida es la caja que si la vimos afectada y nos deteriora en cierta forma nuestro capital de trabajo, pero en cuanto al costo de nuestros*



*insumos necesarios para prestarle el servicio a nuestros usuarios, considerando el fenómeno de la devaluación que es de lo que hemos venido hablando, no nos afecta para este año.*

## 8.2 Análisis de la información

Por último, haciendo una simulación de acuerdo con la información suministrada por los tres empresarios, se logran determinar en general los siguientes impactos de orden financiero originados por el efecto inflacionario. Así mismo, se realiza una simulación proyectada hasta el año 18 de acuerdo con la información suministrada de los años 2014 y 2015.

### Creaciones Sex.

Tabla 1. Estado de Resultados Creaciones Sex

CREACIONES SEX SAS"					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	939.113.500	986.632.643	1.067.043.204	1.154.007.225	1.248.058.813
Costos	542.795.175	570.260.611	616.736.851	667.000.904	721.361.478
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>396.318.325</b>	<b>416.372.032</b>	<b>450.306.353</b>	<b>487.006.321</b>	<b>526.697.336</b>
Gastos operativos	295.188.772	296.732.277	305.316.970	312.843.316	321.951.202
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>101.129.553</b>	<b>119.639.755</b>	<b>144.989.383</b>	<b>174.163.005</b>	<b>204.746.133</b>
Gastos financieros	4.645.338	3.816.121	2.887.399	1.847.229	682.239
Ingresos financieros	0	3.050.063	6.996.104	11.900.455	17.916.886
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>96.484.215</b>	<b>118.873.697</b>	<b>149.098.089</b>	<b>184.216.231</b>	<b>221.980.780</b>
Impuestos	31.839.791	39.228.320	49.202.369	60.791.356	73.253.657
<b>Utilidad neta</b>	<b>64.644.424</b>	<b>79.645.377</b>	<b>99.895.720</b>	<b>123.424.875</b>	<b>148.727.123</b>

Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

Como se puede apreciar esta Compañía tiene proyectado un crecimiento en su utilidad neta para el cierre de este año de más del 20%, favoreciéndola el fenómeno de la devaluación, situación que les permitiría continuar el comportamiento de estos 2 últimos años, para lograr un importante crecimiento para el próximo trienio con cierre en al 2018.

Tabla 2. Indicadores de Rentabilidad Creaciones Sex

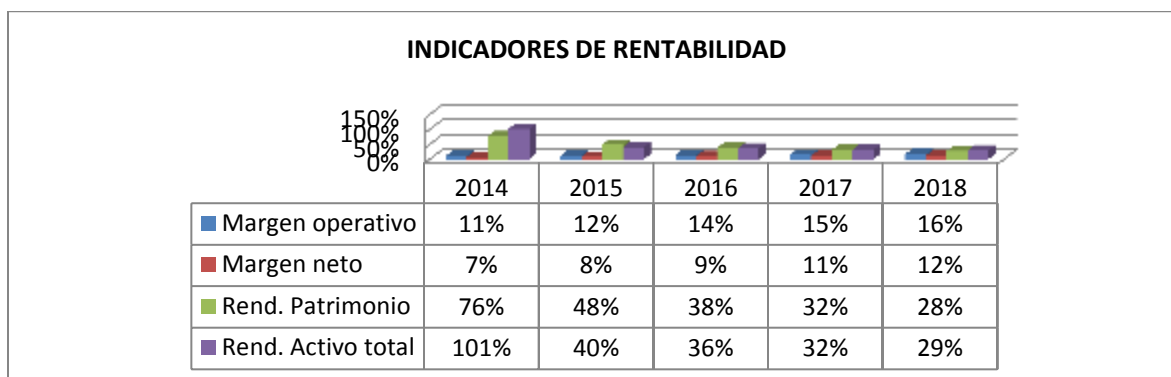
0						
CREACIONES SEX						
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2014	2015	2016	2017	2018
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	42%	42%	42%	42%	42%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	11%	12%	14%	15%	16%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	7%	8%	9%	11%	12%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	76%	48%	38%	32%	28%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	101%	40%	36%	32%	29%

Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

Considerando que es una Compañía con una alta inversión en activos, pese a que el rendimiento del mismo bajó fuertemente del año 2014 al año actual, esto se debió básicamente a problemas del mercado interno en el cual en los últimos 5 años han venido perdiendo una importante participación debido al contrabando especialmente de prendas de China y Venezuela, pero como se aprecia es un indicador bastante atractivo si se considera adicionalmente el Margen

Operacional que ha venido incrementándose gracias a lo que ellos llaman Eficiencia Operacional, es decir, la reducción de los costos variables y directos en su sistema de operación.

Ilustración 16. Indicadores de Rentabilidad Creaciones Sex



Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

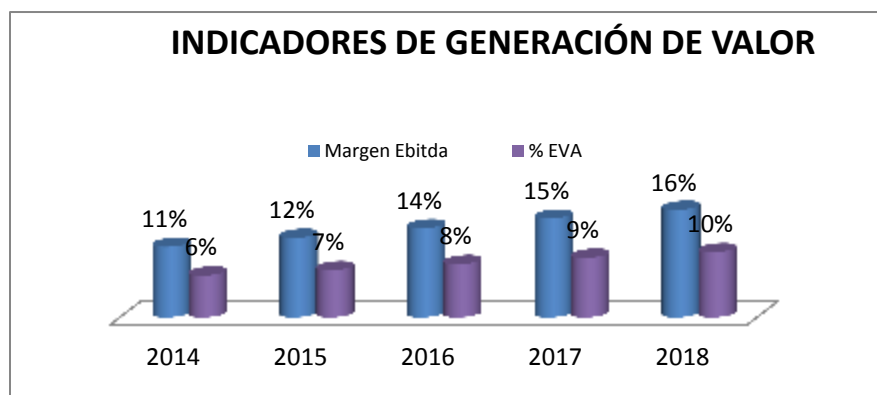
Tabla 3. Indicadores de Generación de Valor Creaciones Sex

INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR						
INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2014	2015	2016	2017	2018
KTNO	$C X C + \text{Inventarios} - C x P$	78.259.458	82.219.387	88.920.267	96.167.269	104.004.901
PKT	$KTNO / \text{INGRESOS}$	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{UAI}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	74,80%	86,78%	100,09%	113,08%	124,76%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{UAI}{\text{PATRIMONIO}}$	113,99%	72,36%	56,44%	47,53%	41,39%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	10,77%	12,13%	13,59%	15,09%	16,41%
COSTO PROMEDIO PONDERADO		5,76%	6,70%	7,28%	7,70%	8,01%
RAN	$\frac{UODI}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	50,11%	58,14%	67,06%	75,76%	83,59%
EVA	$UODI - \text{ACTIVOS} \times CK$	59.973.847	70.920.909	86.590.377	104.832.268	124.036.379
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - CK)$	59.973.847	70.920.909	86.590.377	104.832.268	124.036.379
%EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	6,39%	7,19%	8,11%	9,08%	9,94%

Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

Si se considera el valor empresarial a partir del indicador del EVA, este paso de un 6,4% a un 7,19 y según su tendencia continuará incrementándose. Según el Empresario, este indicador financiero favorable se debe especialmente a la baja carga o bajos compromisos financieros que no les sacrifica su utilidad operacional, y por lo tanto, pese a su problema en ventas en su mercado nacional, su empresa viene adquiriendo mayor valor.

Ilustración 17. Indicadores de Generación Creaciones Sex



Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

### Empaquetados el Trece.

Tabla 4. Estado de Resultados Empaquetados el Trece.

EMPAQUETADOS EL TRECE					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	230.000.000	303.408.640	400.557.659	528.607.932	697.322.668
Costos	146.636.000	190.656.878	248.835.731	325.426.678	426.245.120
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>83.364.000</b>	<b>112.751.762</b>	<b>151.721.928</b>	<b>203.181.254</b>	<b>271.077.548</b>
Gastos operativos	118.465.327	121.508.670	125.226.751	128.359.722	132.244.504
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>-35.101.327</b>	<b>-8.756.908</b>	<b>26.495.177</b>	<b>74.821.532</b>	<b>138.833.044</b>
Gastos financieros	8.481.385	7.103.208	5.484.539	3.583.412	1.350.538
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-43.582.713</b>	<b>-15.860.116</b>	<b>21.010.638</b>	<b>71.238.120</b>	<b>137.482.505</b>
Impuestos	0	0	6.933.510	23.508.580	45.369.227
<b>Utilidad neta</b>	<b>-43.582.713</b>	<b>-15.860.116</b>	<b>14.077.127</b>	<b>47.729.540</b>	<b>92.113.279</b>

Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

Como lo mencionó el mismo empresario, pese a que la empresa en los 2 últimos años viene generando pérdidas netas por el efecto del dólar y otros eventos adversos del mercado nacional, tiene proyectado para este fin de año disminuir la pérdida en más del 50%, lo que permite en las proyecciones anteriores, que a partir del 2016 dicha situación lograra un viraje positivo en materia de utilidades, que si bien se considera un dólar estable y sostenido de \$3000 para el primer semestre del 2016, su impacto negativo podrá ser compensado por la sustitución de importadores con proveedores nacionales.

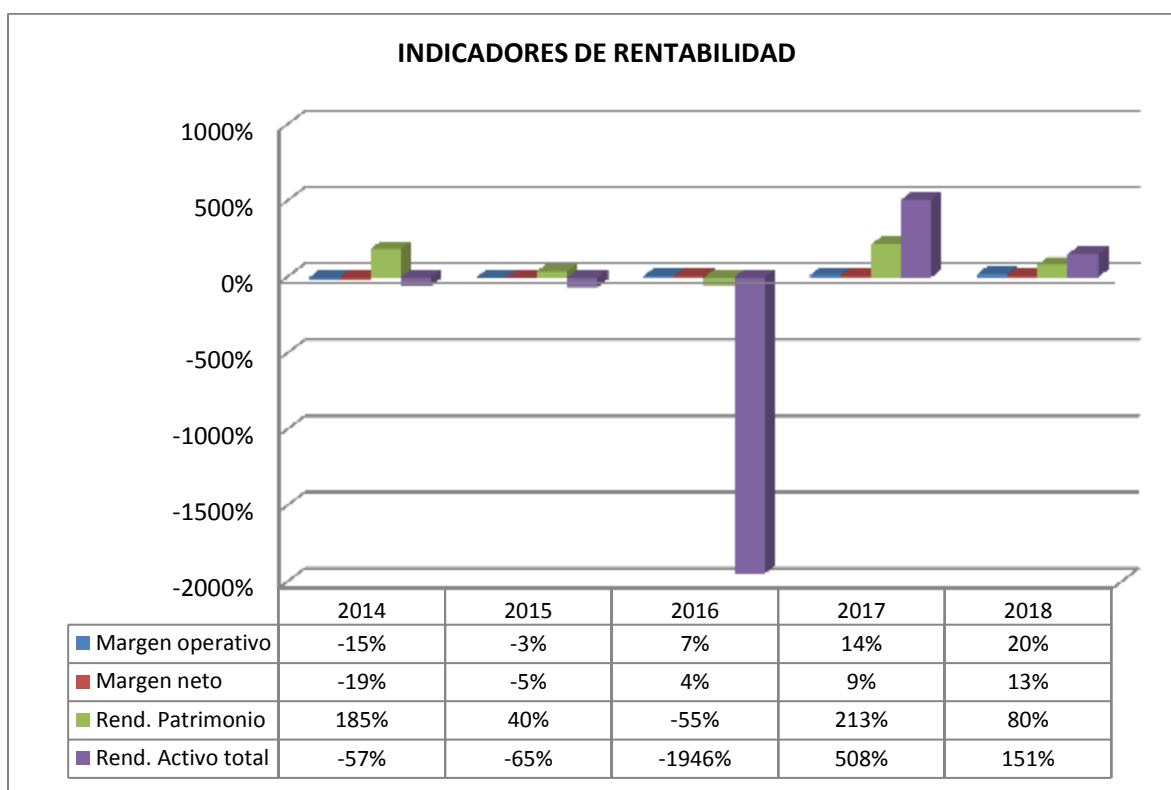
Tabla 5. Indicadores de Rentabilidad Empaquetados el Trece.

EMPAQUETADOS EL TRECE						
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2014	2015	2016	2017	2018
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	36%	37%	38%	38%	39%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	-15%	-3%	7%	14%	20%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	-19%	-5%	4%	9%	13%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	185%	40%	-55%	213%	80%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	-57%	-65%	-1946%	508%	151%

Fuente: elaboración propia por simulación de la información suministrada en entrevista.

El anterior Margen de Operación refleja cómo esta Empresa, pese a que ha sido golpeada con el fenómeno de la devaluación se ha venido recuperando, aunque aún en zona de pérdida, es forma importante; lo anterior debido a la estrategia de sustitución de importaciones que viene implementando este empresario comerciante en este sector igualmente golpeado por el contrabando y por el fenómeno del Niño.

*Ilustración 18.* Indicadores de Rentabilidad Empaquetados el Trece.



Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

Tabla 6. Indicadores de Generación de Valor Empaquetados el Trece.

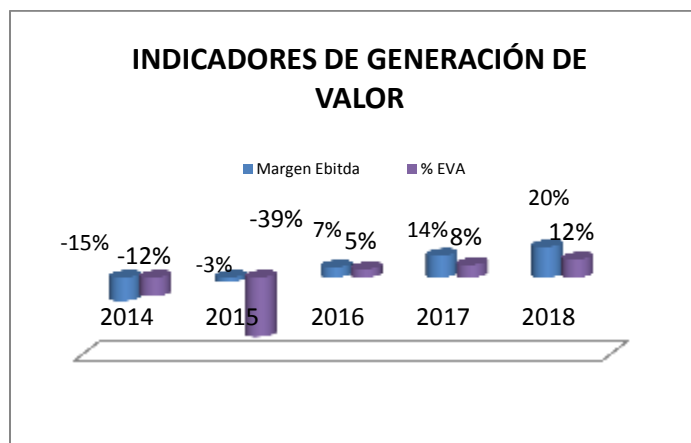
EMPAQUETADOS EL TRECE						
INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR						
INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2014	2015	2016	2017	2018
KTNO	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	30.583.333	40.344.555	53.262.558	70.289.533	92.723.703
PKT	$\text{KTNO} / \text{INGRESOS}$	13,30%	13,30%	13,30%	13,30%	13,30%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	-66,91%	-15,14%	39,94%	93,95%	141,16%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}}$	184,81%	40,21%	-82,83%	318,54%	120,10%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	-15,26%	-2,89%	6,61%	14,15%	19,91%
COSTO PROMEDIO PONDERADO		8,50%	192,04%	-5,87%	8,39%	10,74%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	-44,83%	-10,15%	26,76%	62,94%	94,58%
EVA	$\text{UODI} - \text{ACTIVOS} \times \text{CK}$	-27.974.414	-116.912.036	21.649.198	43.445.649	82.452.984
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	-27.974.414	-116.912.036	21.649.198	43.445.649	82.452.984
% EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	-12,16%	-38,53%	5,40%	8,22%	11,82%

Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

Igualmente se aprecia con el indicador EVA, pese a su comportamiento altamente negativo, refleja una mejora discreta a partir del próximo año, toda vez que dicha empresa se

enfrenta a una estructura financiera muy comprometida con obligaciones a terceros, es decir, una alta carga de gastos financieros viene perjudicando su margen EBITDA, que igualmente muestra una recuperación importante para el cierre de este año y los 3 años próximos.

*Ilustración 19.* Indicadores de Generación Empaquetados el Trece



Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

### Fisinova, IPS.

Tabla 7. Estado de Resultados IPS Fisinova

IPS FISINOVA					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	306.750.000	404.654.784	534.222.009	705.002.100	930.016.211
Costos	103.568.305	133.843.352	173.830.969	226.444.394	295.670.858
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>203.181.695</b>	<b>270.811.432</b>	<b>360.391.039</b>	<b>478.557.706</b>	<b>634.345.352</b>
Gastos operativos	118.448.100	121.508.970	125.227.123	128.360.229	132.245.193
<b>Utilidad antes impuestos e intereses</b>	<b>84.733.595</b>	<b>149.302.462</b>	<b>235.163.916</b>	<b>350.197.478</b>	<b>502.100.159</b>
Gastos financieros	8.480.949	7.102.843	5.484.257	3.583.228	1.350.469
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>76.252.645</b>	<b>142.199.619</b>	<b>229.679.659</b>	<b>346.614.250</b>	<b>500.749.690</b>
Impuestos	25.163.373	46.925.874	75.794.287	114.382.702	165.247.398
<b>Utilidad neta</b>	<b>51.089.272</b>	<b>95.273.745</b>	<b>153.885.371</b>	<b>232.231.547</b>	<b>335.502.292</b>

Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.



Los anteriores estados financieros corroboran la excelente salud financiera de la que habla el empresario, como se aprecia su utilidad neta para el presente año, comparativamente con el año 2014, se incremente casi que en un 100%, situación que se provee igualmente halagadora para los años venideros.

Lo anterior es un fiel reflejo que cuando una compañía, independientemente del sector a que pertenezca, puede estar expuesta a recibir una afectación directa del fenómeno de Devaluación, cuando no depende estrictamente de un mercado internacional, y direcciona exitosamente su empresa en sus mercados domésticos o nacionales, quedando neutralizado dicho fenómeno devaluación.

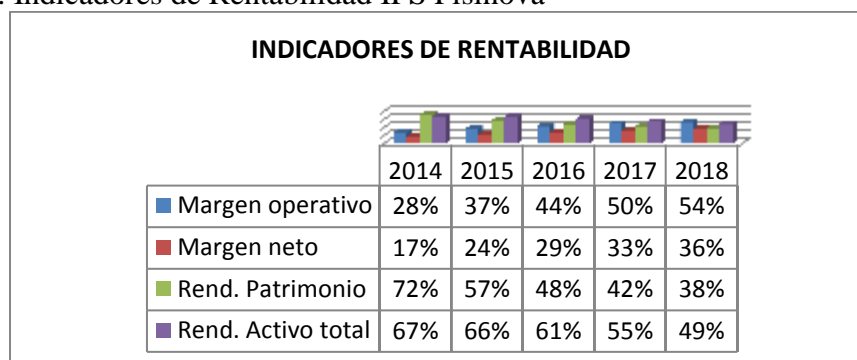
Tabla 8. Indicadores de Rentabilidad IPS Fisnova

IPS FISINOVA						
INDICADORES DE RENTABILIDAD						
INDICADORES DE RENTABILIDAD	FORMULA DE CALCULO	2014	2015	2016	2017	2018
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$	66%	67%	67%	68%	68%
MARGEN OPERACIONAL	$\frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENTAS}}$	28%	37%	44%	50%	54%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{VENTAS}}$	17%	24%	29%	33%	36%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{PATRIMONIO}}$	72%	57%	48%	42%	38%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{\text{RESULTADO DEL EJERCICIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	67%	66%	61%	55%	49%

Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

Igualmente se refleja en este indicador de rentabilidad cómo los diferentes rubros o conceptos presentan un comportamiento en crecimiento mesurado y positiva, es decir, por ser una empresa de servicios logra su mayor nivel de utilidad operacional gracias a que el Costo de la Mercancía Vendida está representada en más de un 80% por el insumo de mano de obra profesional, es decir, el mayor costo está asociado a la prestación del mismo servicio.

Ilustración 20. Indicadores de Rentabilidad IPS Fisinova



Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

Tabla 9. Indicadores de Generación de Valor IPS Fisinova

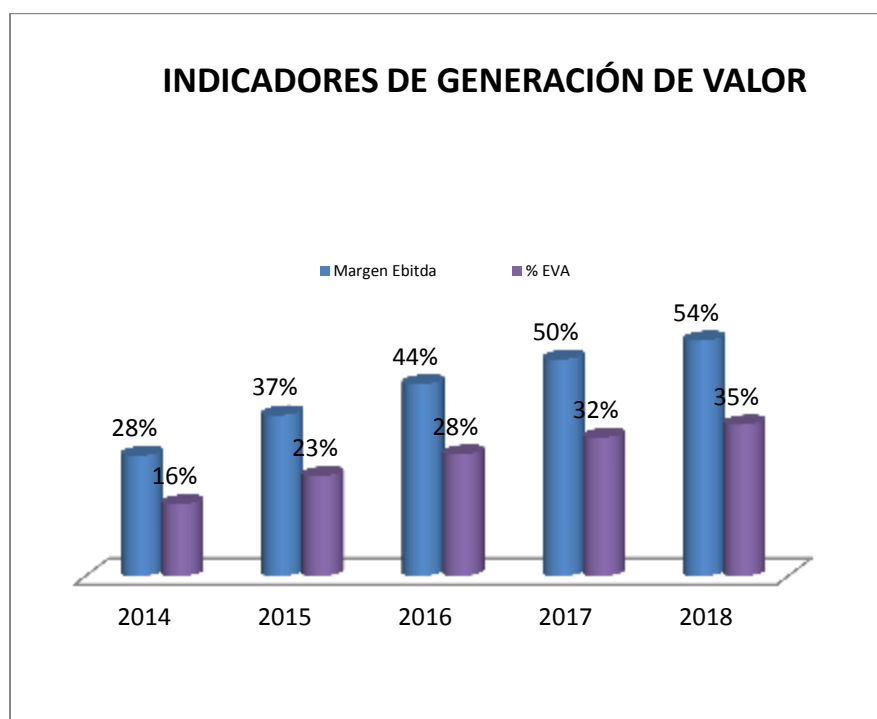
IPS FISINOVA						
INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR						
INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2014	2015	2016	2017	2018
KTNO	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	33.390.192	44.047.273	58.150.857	76.740.523	101.233.643
PKT	$\text{KTNO} / \text{INGRESOS}$	10,89%	10,89%	10,89%	10,89%	10,89%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	153,32%	242,67%	330,13%	406,76%	469,87%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}}$	107,26%	85,48%	71,72%	62,74%	56,39%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	27,62%	36,90%	44,02%	49,67%	53,99%
COSTO PROMEDIO PONDERADO		11,28%	11,70%	12,10%	12,41%	12,65%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	102,73%	162,59%	221,19%	272,53%	314,82%
EVA	$\text{UODI} - \text{ACTIVOS} \times \text{CK}$	50.536.297	92.835.003	148.940.117	223.947.177	322.893.163
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	50.536.297	92.835.003	148.940.117	223.947.177	322.893.163
% EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	16,47%	22,94%	27,88%	31,77%	34,72%

Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

Por ultimo tanto el margen EBITDA y EVA reflejan la salud financiera de esta Compañía de servicios de salud, situación que igualmente se proyecta positiva para los años venideros.

Considerando que la mayor inversión en este periodo de alta devaluación la realizaron en la importación de equipos de alto valor, tomaron la decisión de sacrificar sus flujos de caja con respecto a decisiones de endeudamiento que lógicamente hubieran llevado a que los indicadores anteriores no fueran tan atractivos por su impacto directo del costo de la deuda o costo del capital.

*Ilustración 21.* Indicadores de Generación IPS Fisinova



Fuente: elaboración propia por simulación a partir de la información suministrada en entrevista.

En general las 3 compañías analizadas son un fiel reflejo de la incidencia de un fenómeno incontrolable y macroeconómico como lo es la devaluación económica, y cuyo efecto, en condiciones adversas se puede neutralizar con decisiones financieras y de marketing que si se constituyen en maniobras de tipo interno por parte de la gerencia.

## 9. Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1 Conclusiones

La devaluación como fenómeno macroeconómico conlleva a otros efectos económicos, no solo a nivel país sino para el sector empresarial en general, pues desde allí se originan eventos positivos y adversos tanto para la Balanza Comercial del País como para la situación financiera de los diferentes sectores. De su comportamiento se desprenden estrategias macroeconómicas como la necesidad de intervenir las tasas de interés para estimular o desestimular la captación y colocación de dineros por parte de las entidades económicas de cada gobierno; y por parte del sector empresarial la consideración si está influenciado ante su operación exportadora o importadora, pues ante un cambio del nivel de devaluación, esta genera un impacto directo en su condición de exportador o importador.

Cualquiera sea el escenario del sector empresarial, para el caso que ocupa a las Pymes, y que hoy le viene apostando fuertemente a los programas de globalización a través de Procolombia, lo atractivo de incursionar en un mercado externo, podría convertirse, eventualmente en un hecho adverso. Es decir, cuando una economía y sus sectores productivos y empresariales están sometidos a los cambios del dólar, tal como lo argumenta el comerciante de la Central Mayorista, se deben sortear estas situaciones mediante el diseño de estrategias, o vías sustitución de importaciones ante un dólar costoso, o el fortalecimiento de sus mercados internos para contrarrestar dicho efecto.

Por último, para dar respuesta a la pregunta inicial sobre ¿Qué impacto tiene la devaluación en las Pymes importadoras y exportadoras de Medellín y el Valle de Aburrá?, se logró determinar que la Devaluación por sí misma no lleva consigo su naturaleza positiva o negativa, pues esta variable macroeconómica tiene incidencia sobre decisiones internacionales,

especialmente en materia de oferta y demanda y de decisiones del Banco Central de los Estados Unidos ante esta moneda dura es decir, los empresarios siempre se verán abocados a las consecuencias positivas o negativas que dicho fenómeno devaluativo genere en su condición de Pymes exportadora o importadora.

## **9.2 Recomendaciones**

Un juego de estrategias financieras y de marketing, y la combinación de ellas, parece ser el mejor ingrediente o la mejor fórmula para sopesar las influencias positivas o negativas del fenómeno Devaluación. Esto atiende a la realidad misma que enfrenta el sector empresarial, especialmente Pymes, que son mucho más vulnerables cuando tiene una dependencia marcada en el mercado nacional, bien por falta de agresividad o temor de enfrentar las oportunidades que ofrece la internacionalización de sus economías.

Las Pymes en particular cuando se enfrentan a los mercados internacionales, de hecho han tomado una misma decisión, y es la de estar supeditados a los beneficios o no que ofrece el movimiento del dólar; cualquiera sea su situación, han de ser conscientes que el Gobierno y sus organismos de promoción, como el Ministerio de Comercio y el mismo Procolombia han generado un paquete atractivo de alternativas para aprovechar dichos mercados internacionales acompañados, estos programas, de estrategias de choque o planes de contingencia ante las fluctuaciones o fenómenos volátiles de los mercados financieros de los países con los cuales sostiene relaciones comerciales.

## Referencias

ACOPI, (2008). Factores principales del éxito empresarial en el sector industrial.

ANDI, (2010). Caracterización de las Pymes según informe nacional.

Asotextil, (2009). Innovación en el sector textilero antioqueño.

BID, (2010). Recursos Humanos, Gestión Ambiental y Sistemas de Información.

Braidot, (1999). Estrategias de innovación en la gran empresa nacional.

*Documentos Comunidad Cluster No.1 Una estrategia para crear ventaja competitiva.*

(Noviembre de 2006). Recuperado el 25 de Maro de 2015, de

[http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core\\_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515](http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=64&PortalId=0&TabId=515)

*Guía Práctica para la Importación y Exportación.* (2010). Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <http://www.colombiachamber.com>:

[http://www.colombiachamber.com/guia\\_para\\_exportar\\_e\\_importar.pdf](http://www.colombiachamber.com/guia_para_exportar_e_importar.pdf)

Arrieta, J., Botero, V., & Romano, M. (2010). Benchmarking sobre manufactura esbelta en el sector de la confección en Medellín Colombia. *Journal of economics, Finance and Administrative Science*, 7.

AsesoresdePymes.com. (01 de 02 de 2015). *Qué hacer si la devaluación de las divisas afecta tu Pymes.* Recuperado el 01 de 05 de 2015, de <http://asesoresdePymes.com>:

<http://asesoresdePymes.com/gestion-de-riegos-comerciales/que-hacer-si-la-devaluacion-de-las-divisas-afecta-a-tu-Pymes/>

Banco de la República. (2013). *¿Qué es devaluación?* Recuperado el 5 de Mayo de 2015, de

<http://www.banrep.gov.co>: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-devaluacion>

Cabrera, M. (22 de Marzo de 2015). *¿Es inútil la devaluación?* <http://www.vanguardia.com>.

- Cámara de Comercio. (2015). *Desempeño de la Economía de Antioquia 2014/2015: Evolución por sectores*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/RUEDA%20DE%20PRENSA%20-%20MARZO%203%20DE%202015%20-%20Coyuntura.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2 de 12 de 2011). Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo. *RAED*, 2, 81.
- Cámara de Comercio de Medellín. (01 de 01 de 2014). *Comunidad Cluster*. Recuperado el 02 de 04 de 2015, de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster.aspx>
- Castro, L. F. (2013). <http://www.bancoldex.com/portal/default.aspx>. Obtenido de Desarrollo empresarial : <http://www.bancoldex.com/portal/default.aspx>
- Castro, L. F. (2015). <http://www.bancoldex.com/contenido/Comercio-exterior.aspx>. Obtenido de Las Pymes en Colombia : [www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com)
- CCE. (Enero de 2015). *El nuevo siglo minero energético*. Cámara Colombiana de la Energía. Obtenido de <http://www.elnuevosiglo.com.co/images/magazines/pdf/minera.pdf>
- Céspedes, L., Chang, R., & Velasco, A. (2010). *Balance Sheets and Exchange Rate Policy*.
- Colombian American;. (s.f.). *Guía Práctica para La Importación y Exportación*. . Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de [http://www.colombiachamber.com/guia\\_para\\_exportar\\_e\\_importar.pdf](http://www.colombiachamber.com/guia_para_exportar_e_importar.pdf)
- Contreras, J., & Ganga, F. (02 de 06 de 2007). Los Clúster industriales: Precisión conceptual y desarrollo teórico. *Precisión conceptual y desarrollo teórico*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n33/v20n33a13.pdf>.

- Echeverry, J., Steiner, R., Fergusson, L., & Aguilar, C. (2003). *Hell, Heaven or Hedged: Debt, Devaluation and firm investment in Colombia*.
- Fedecámaras, (2013). Informe gerencial sobre el comportamiento de la economía colombiana al cierre de 2012.
- Forbes, K. (2002). *How Do Large Depreciations Affect Firm Performance?* EE.UU: IMF Staff Papers.
- Garcia, A. (2011). <http://www.ardan.es/ardan/informe2011/7.pdf>. Obtenido de Empresas Exportadoras en Colombia : <http://www.ardan.es/ardan/informe2011/7.pdf>
- Garcia, M. F. (2009). <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/medellinciadadcluster.aspx>. Obtenido de Los cluster En Medellín : [www.culturaemedellin.gov.co](http://www.culturaemedellin.gov.co)
- Giani, N. (2013). <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4037-Pymes-exportadoras-como-lograr-eficiencia-el-comercio-internacional>Nicolas. Obtenido de Pymes Exportadoras: cómo lograr eficiencia en el comercio internacional .
- Giron, A. (2008). *Conceptos básicos de economía UNAM*. Instituto de investigaciones económicas,.
- Grupo Aval. (15 de Mayo de 2015). *Casa de Bolsa. Informe Anual Expectativas 2015*. Obtenido de <http://www.casadebolsa.com.co/wps/wcm/connect/casadebolsa/9b0e21c2-bb66-42a0-98a5-91e0bef320dd/2015-0211-Expectativas-Mercados-2015.pdf?MOD=AJPERES>
- Grupo Bancolombia. (30 de 05 de 2015). *Renta Variable Colombiana. ANÁLISIS BANCOLOMBIA: INVESTIGACIÓN RENTA VARIABLE – Actualización de cobertura Universo de acciones*. Bogotá.
- Guisao, E. (2014). *Gestión de la Cadena de Suministro para las Pymes Exportadoras del Clúster Textil Confección en Antioquia*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.



- Gutiérrez, H. (19 de 07 de 2012). Cluster electrónico para el desarrollo competitivo de miPymes a partir de acciones de inteligencia competitiva. *FaedPymes International Review FIR*.
- Guzmán, O. (2004). *Efectos de la devaluación sobre el producto en Colombia. Tesis de Magíster en economía*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Junguito, (2010). Las exportaciones manufactureras y su impacto en el PIB
- Marulanda, O. (27 de 7 de 2014). El sector textil crece a paso lento en Colombia.  
<http://www.elmundo.com>, págs.  
[http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el\\_sector\\_textil\\_crece\\_a\\_paso\\_lento\\_en\\_colombia.php#.VP5dX3yG-So](http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/el_sector_textil_crece_a_paso_lento_en_colombia.php#.VP5dX3yG-So).
- Mejía, F. (2003). *El efecto de hojas de balance de la devaluación en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Palacios, (2000). Diagnóstico sobre la liquidez y la rentabilidad de las Pymes en Colombia.
- Procolombia, (2014). Comportamiento segmento MyPymes, trienio 2011-2013.
- Puyana, D. G. (2012). *Centro de Investigaciones Escuela De Finanzas y Comercio Exterior*.  
Obtenido de Universidad Sergio Arboleda.:  
<http://www.usergioarboleda.edu.co/Pymes/noticia1.htm>
- Ruiz, Giselle, G. (01 de 01 de 2013). *Competitividad del clúster textil/confección, Diseño y moda en Medellín*. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad Bolivariana.
- Salas, E. (22 de 04 de 2010). *Análisis del impacto de la devaluación de la moneda en las empresas distribuidoras de componentes y equipos de computación. Caso Práctico*.  
Venezuela: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

Sarati, M. (2015). <http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones.php?id=16268>.

Obtenido de Esxporteación e importación en Colombia - Mincomercio:

[/www.mincit.gov.co/mincomercioexterior](http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior)

Sectorial. (13 de 12 de 2011). *Historia del Negocio Textil en Colombia*. Recuperado el 02 de 04 de 2015, de Sectorial. Portal financiero, económico y empresarial:

[https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=186:historia-del-negocio-textil-en-colombia&catid=40:informes-especiales&Itemid=208](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=186:historia-del-negocio-textil-en-colombia&catid=40:informes-especiales&Itemid=208)

Suárez, J. (25 de 03 de 2015). *Buscan que 2.000 Pymes empiecen a exportar*. Recuperado el 02 de 04 de 2015, de [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com): <http://www.elcolombiano.com/buscan-que-2-000-Pymes-empiecen-a-exportar-CB1571242>

Tabarér, (2006). Las TIC y su incorporación en los niveles de competitividad y productividad.

Vera, J., & Ganga, F. (2007). *Los Clusters industriales: Precisión conceptual y desarrollo teórico*. Bogotá: Universidad de Los Lagos (Chile) y el Ministerio de Educación de Chile.

## Apendice

### Ver Apendice A. Entrevista Semiestructurada.

Cordial saludo: mi nombre es JHON WILMAR PEREZ PINO, estudiante de último semestre de Administración Financiera de la Universidad ESUMER.

Estoy realizando mi trabajo de grado acerca del impacto de la Devaluación en las Pymes de Medellín. Le agradezco su información y le ofrezco toda la confidencialidad del caso.

Información de perfil:

Nombre empresa	Sector al que pertenece	Actividad mercantil
Exportador/importador	Países donde exporta	Países desde donde importa

1. En general que opción tiene Usted sobre la situación económica del país?
2. Durante el año 2015 lo ha afectado la devaluación del peso colombiano como Empresario? En qué forma?

3. De los siguientes aspectos como ha sentido que lo afecta la devaluación del peso colombiano.

Subida de insumos o materias primas importada.

Mejores rendimientos en los productos de exportación.

No le impacta, solo utiliza productos nacionales

4. ¿Cuál (es) ha (n) sido su (s) estrategia (s) para enfrentar la devaluación?

Mantener el precio de los productos, para ser competitivos.

Subir los precios con proporción a los insumos importados.

Bajar los precios del producto con el fin de vender más en el sector.

No he realizado ninguna estrategia.

Otra estrategia

Por favor explica el funcionamiento de dicha estrategia.

5. Si se ha visto afectado por el fenómeno de la Devaluación, es tan amable y me explica cuál ha sido el impacto, positivo o negativo en su estructura financiera.