



## DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA ENFRENTAR LOS EFECTOS DEL TLC CON ESTADOS UNIDOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE LA CIUDAD DE PALMIRA

### RESUMEN

La entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, puede afectar las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Palmira y aumentar el índice de desempleo debido a que las empresas norteamericanas, más grandes y mejor preparadas, tienen la posibilidad de crear grandes economías y dejaren desventaja a las pequeñas y medianas empresas en cuanto a competitividad. Para contrarrestar esto, las empresas deben prepararse correctamente para enfrentar los efectos de dicho acuerdo. Por esto, se realizó esta investigación sobre la situación actual de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Palmira y los efectos que han tenido en sus ventas y en su capacidad de generar empleo después de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos.

Este trabajo tiene como objetivo realizar una metodología que les permita a estas empresas enfrentarse de una mejor manera al TLC y lograr beneficiarse de éste para no ver afectada su competitividad en el mercado. Para ello, las empresas deben utilizar las ventajas que tienen por su reconocimiento en cuanto a la calidad de sus

materias primas, mano de obra calificada, diseño e innovación de muchos de sus productos como los son los del área textil, autopartes, muebles, cosméticos y productos de aseo personal con ingredientes naturales y empezar a hacer los trámites para la exportación de sus productos.

**Palabras clave:** TLC (Tratado de Libre Comercio), competitividad, manufactura.

### ABSTRACT

The state of beginning in force of the Free Trade Agreement (FTA) with the United States may affect the companies in the manufacturing sector of the Palmira city and increases the unemployment rate because the American companies have better equipment, and they have the ability to create large economies and this can creates a disadvantage for the small and the medium enterprises in terms of competitiveness. To counter these things, the companies of Palmira must properly be prepared to face the effects of the agreement. Therefore, this research was doing to studying the real situation of

### Virginia Cajiao Rodríguez

Ingeniera Química, Universidad del Valle; Especialista en Gerencia de Proyectos; Grupo de investigación en organizaciones; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electrónico: [virginiacajiao@gmail.com](mailto:virginiacajiao@gmail.com)

### John Hardy García

Director ejecutivo Comité Cívico Intergremial; Cámara de Comercio; Palmira; Colombia. Correo electrónico: [ccintergremial@ccpalmira.org.co](mailto:ccintergremial@ccpalmira.org.co)



the small and the medium manufacturing companies of Palmira and the effects they have had on their sales and their ability to create new jobs after the state FTA with the United States was performed.

The objective of this work is creates a methodology that allows these companies to confront in a better way the Free Trade Agreement (FTA) and benefit from it, without affected their competitiveness in the market. To do this, the companies must be use their advantages for recognition in the other countries like the quality of its raw materials, skilled labor, design and innovation of many products as are those of the textile area, auto parts, furniture, cosmetics and personal care products with natural ingredients; and begin to make arrangements to begin to export their products.

**Keywords: FTA (Free Trade Agreement), competitiveness, manufacturing.**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad Palmira cuenta con más de 6.000 empresas registradas en la Cámara de Comercio, dentro de las cuales los sectores más representativos son: el comercio, la industria manufacturera, el transporte, los hoteles y restaurantes, las inmobiliarias y las empresas agroindustriales [1].

Según el informe de la cámara de comercio de febrero de 2.014 de las 6.693 empresas registradas en Palmira, 855 están dedicadas a la industria manufacturera. De éstas, el 85.4% son microempresas, el 8.9% son empresas pequeñas, el 3.4% son empresas medianas y el 2.3% son empresas grandes [2].

En el Plan de Desarrollo 2012-2015 para la ciudad de Palmira se incluye un programa para el crecimiento sostenible y la competitividad, cuyo objetivo específico es mejorar la capacidad productiva y la competitividad empresarial mediante la implementación de un plan de fortalecimiento de Mipymes y un plan local para el empleo [3].

La entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, propone una modificación sustancial en la composición de la estructura productiva del país debido a la generación de efectos de creación y desviación de comercio y a la presión competitiva sobre algunos sectores que se ven enfrentados a una mayor competencia debido a la importación de productos a menor costo. A pesar de esto, el TLC genera oportunidades para otros sectores que encuentran una posibilidad de acceder



a un mercado más amplio en una de las economías más grandes del mundo.

Los efectos de creación de comercio y la recomposición de la estructura productiva del país afectan la actividad económica de la región debido a que se podría elevar la eficiencia al reorientar recursos destinados a sectores con poca competitividad hacia sectores en los que exista o se vislumbre alguna ventaja competitiva. Otro de los efectos es la necesidad de incrementar la producción lo cual implica una inversión en tecnología, esto con el fin de obtener mayores niveles de eficiencia y competitividad.

Colombia es el país que más se ha demorado entre el inicio de las negociaciones del TLC (2004) y su entrada en vigencia (2012), tiempo suficiente para que las empresas se hubieran preparado para entrar a competir con las importaciones extranjeras. Sin embargo, algunas empresas no lo han hecho y se enfrentan a ciertos problemas por no tener conocimientos de asuntos como [4]:

El tamaño y dinamismo del mercado de importación de lo que la empresa produce.

Las exportaciones de Estados Unidos de los productos que la empresa fabrica y que llegarán próximamente sin impuestos al mercado colombiano.

El período de desgravación en que van a quedar los productos fabricados como consecuencia del acuerdo de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos.

La reducción de los costos de importación de equipos o materias primas que entraran de los Estados Unidos sin impuestos mejorando la rentabilidad de la empresa.

Qué otro tipo de productos podría fabricar la empresa en caso de que los que tenga puedan competir en el TLC.

Palmira ha sido por tradición un municipio netamente agrícola, sin embargo, en la actualidad cuenta con industrias: de productos químicos, insumos arquitectónicos, muebles, plásticos, confecciones, empresas de servicios, hoteleras y de transporte, que contribuyen al desarrollo económico de la región suroccidental y del país.

De acuerdo con las cifras suministradas por la Cámara de Comercio de Palmira, las microempresas emplean al 40,2% de la población ocupada. Casi el 82% de estos empleados se encuentra en el sector servicios, principalmente en el comercio, las pequeñas y medianas empresas ocupan el 72% de la población trabajadora de Palmira. Las grandes empresas emplean al 28% de los ocupados, en el sector industrial [5].

A pesar de la gran cantidad de empresas con que cuenta Palmira, el alto índice de desempleo (18.000 personas) y de subempleo (51.000 personas) en la ciudad sigue siendo uno de sus mayores problemas.

La entrada en vigencia del TLC con los Estados Unidos, podría aumentar el índice de desempleo ya que el sector manufacturero puede verse seriamente afectado si no se prepara correctamente para enfrentar los efectos de dicho acuerdo.



## **Desventajas del TLC para la industria manufacturera**

La inminente apertura comercial, puede crear un desplazamiento en el mercado nacional de los productos de la región debido a que los productos provenientes de los Estados Unidos pueden entrar al país con precios por debajo del costo de producción de muchas empresas y en algunos casos con mejor calidad, esto afectaría principalmente a micro, pequeñas y medianas empresas.

Adicionalmente, no existe un programa público de desarrollo tecnológico destinado a mejorar la competitividad de las empresas. Esto podría traer como consecuencia que solo las grandes empresas que cuentan con el capital para implementar nuevas tecnologías y que están mejor posicionadas en el marco de la economía globalizada reciban los beneficios del tratado o tengan la posibilidad de recibir algún tipo de inversión extranjera, aumentando la brecha entre grandes, medianas y pequeñas empresas.

Las empresas norteamericanas, más grandes y mejor preparadas, tienen la posibilidad de crear grandes economías de escala lo que las dejaría en superioridad de competencia frente a las microempresas vallecaucana [6].

## **Ventajas del TLC para la industria manufacturera.**

El TLC es una oportunidad para que las empresas crezcan y logren consolidarse en los mercados a los que se tiene acceso para explorar y conquistar nuevos

nichos de mercado. Por su dimensión, número de habitantes, poder adquisitivo y diversidad cultural, Estados Unidos es un país con una demanda constante de productos y servicios. Colombia tiene ventajas: para el caso de la industria textil, de confección, diseño y moda, el país cuenta con el reconocimiento en este mercado por la calidad de su materia prima, mano de obra calificada, diseño e innovación. Para productos como ropa de control, vestidos de baño, ropa interior, confecciones para el hogar, jeans, calcetería, ropa casual y uniformes se tienen identificadas oportunidades de negocio en el mercado estadounidense; y las empresas de autopartes, aparatos eléctricos, materiales de construcción, muebles, cosméticos, productos de aseo personal e ingredientes naturales tienen grandes opciones de crecer su mercado gracias al TLC [7].

## **DESARROLLO DEL DOCUMENTO**

Para el desarrollo de este trabajo se realizaron reuniones entre el grupo de estudiantes de la Especialización en Gerencia de Proyectos, el Director de Investigación de la Universidad Pontificia Bolivariana y el director ejecutivo del Comité Cívico Intergremial de Palmira (Cámara y Comercio).

Lo primero que se hizo fue el estudio y clasificación de las empresas de la ciudad de Palmira según su tamaño tomando como base la Ley 905 de 2004, "por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro,



pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones". A continuación en la Tabla 1 se muestra la clasificación de las empresas de Palmira de acuerdo al número de empleados y el total de activos fijos (factor determinante).

Ver tabla 1

Con esta clasificación definida se seleccionaron las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de Palmira, se agruparon por especialidades y se seleccionaron los sectores de confección de prendas de vestir, fabricación de abonos, de formas de cauchos y guantes para la realización del estudio. En la Tabla 2 se muestran las empresas seleccionadas para el estudio, los activos del año 2013 y el tipo de actividad a la que se dedican cada una de ellas.

Ver Tabla 2

En este trabajo se presentan los resultados de una empresa pequeña dedicada a la fabricación de formas básicas de caucho que genera 35 empleos (en adelante Empresa 1) y de una empresa pequeña dedicada a la fabricación de accesorios para mujer que genera 32 empleos (en adelante Empresa 2); y las recomendaciones para que cada una de ellas se enfrente al Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos sin ver afectada su productividad.

En la Tabla 3 se muestran los principales productos de la Empresa 1 y 2, la producción mensual de cada uno de estos productos, la capacidad de producción y las ventas (en unidades) entre los años 2010 y 2013.

**Tabla 1.** Clasificación por tamaño de las empresas de Palmira.

CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A LEY 905						
TAMAÑO	NO. EMPLEADOS		ACTIVOS (SMMLV)		VALOR ACTIVOS	
	De	A	De	A	De	A
<b>Micro</b>		10		500	0	294.950.000
<b>Pequeña</b>	11	50	501	5.000	294.950.001	2.949.500.000
<b>Mediana</b>	51	200	5.001	30.000	2.949.500.001	17.697.000.000
<b>Grande</b>	201 en adelante		30.001 en adelante		17.697.000.001 en adelante	

**Tabla 2.** Empresas manufactureras de Palmira seleccionadas para el estudio.

ESTABLECIMIENTO	ACTIVOS	ACTIVIDAD
MORA DELGADO	\$ 548.468.135	Confecciones de prendas de vestir
COLOMBIA SAS	\$ 590.922.206	Confecciones de prendas de vestir
GAMA LE COSTURE	\$ 772.535.453	Confecciones de prendas de vestir
SOMBREROS MONTANA	\$ 916.397.000	Confecciones de prendas de vestir
CONFECCIONES PIJAO	\$ 5.168.448.585	Confecciones de prendas de vestir
BIO-CROP SAS	\$ 887.273.839	Fabricación de abonos y compuestos nitrogenados
AGROSAGI SA	\$ 1.781.092.644	Fabricación de abonos y compuestos nitrogenados
GUANTES SAS	\$ 1.590.581.120	Fabricación de artículos de piel
COLOMBIANA DE RODILLOS	\$ 430.886.000	Fabricación de formas básicas de caucho
TALLER UNION LIMITADA	\$ 1.584.657.649	Fabricación de formas básicas de caucho
GUANTES VALLE LTDA	\$ 568.173.087	Otras industrias manufactureras
GUANTES OCCIDENTAL SAS	\$ 873.441.560	Otras industrias manufactureras



A continuación en las Gráficas 1 y 2 se muestra la distribución de las ventas de la producción de acuerdo a su destino para cada una de las empresas.

Ver Gráfica 1 y 2

La Empresa 2 vende sus productos en el centro y suroccidente del país y no realiza exportaciones, mientras que la Empresa 1 vende sus productos en todo el país y exporta el 5% de su producción.

Estas dos empresas cuentan con Planes Estratégicos diseñados a un (1) año, pero los cuales se han implementado sólo entre un 10 y un 30%. En cuanto a la producción, las dos (2) empresas elaboran el 100% de sus productos y tienen en cuenta para realizar sus proyecciones de producción, el presupuesto de ventas y los pedidos de los clientes.

Ninguna de las empresas cuenta con alguna certificación de calidad ni están en proceso de conseguirla, sin embargo las dos muestran interés por participar en algún programa de Gestión de Calidad ISO 9001 y conocen las normas ambientales que deben cumplir y las aplican.

La Empresa 2 utiliza para sus productos únicamente materias primas nacionales y se encuentra satisfecha con el cumplimiento de la entrega de los pedidos, la calidad de estas materias primas y el precio que paga por ellas. Por su parte la Empresa 1 utiliza materias primas nacionales e importadas y aunque se encuentra satisfecha con el cumplimiento de la entrega de los pedidos y la calidad de estas materias primas, no está muy a gusto con el precio que debe pagar por ellas.

**Tabla 3.** Productos y ventas de la Empresa 2 y de la Empresa 1.

	Empresa 2			Empresa 1			
	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4
<b>Descripción</b>	Correas	Billeteras	Bolsos de mujer	Cauchos para oficina	Guantes	Suelas de zapato	Empaques para llaves de agua
<b>Producción/ mes</b>	800	600	800	620.000	7.200 pares	9.600 pares	620.000
<b>Capacidad producción / mes</b>	1.000	1.200	1.200	750.000	8.000 pares	10.000 pares	750.000
<b>Ventas* 2010</b>	6.400	No hay registros		6.822.000	81.500	116.000	7.380.000
<b>Ventas* 2011</b>	6.500	12.000	10.000	6.820.000	82.000	118.000	7.415.000
<b>Ventas* 2012</b>	7.000	8.000	9.000	7.235.000	79.000	120.000	7.420.000
<b>Ventas* 2013</b>	9.600	7.200	9.600	7.420.000	86.100	115.000	7.430.000

\* Ventas: se refiere a número de unidades vendidas.



La Empresa 2 renueva sus equipos cada 2 a 3 años y considera tiene un buen nivel tecnológico, la última compra de maquinaria la realizaron en el último año y aun así tienen la intención de hacer renovaciones para actualizar la tecnología que tienen actualmente. La empresa cuenta con 20 equipos de cómputo y manejan paquete de office, sistema contable y de inventarios, y un programa de diseño. No manejan programas para el control de calidad, indicadores de gestión, administración de proyectos ni bases de datos.

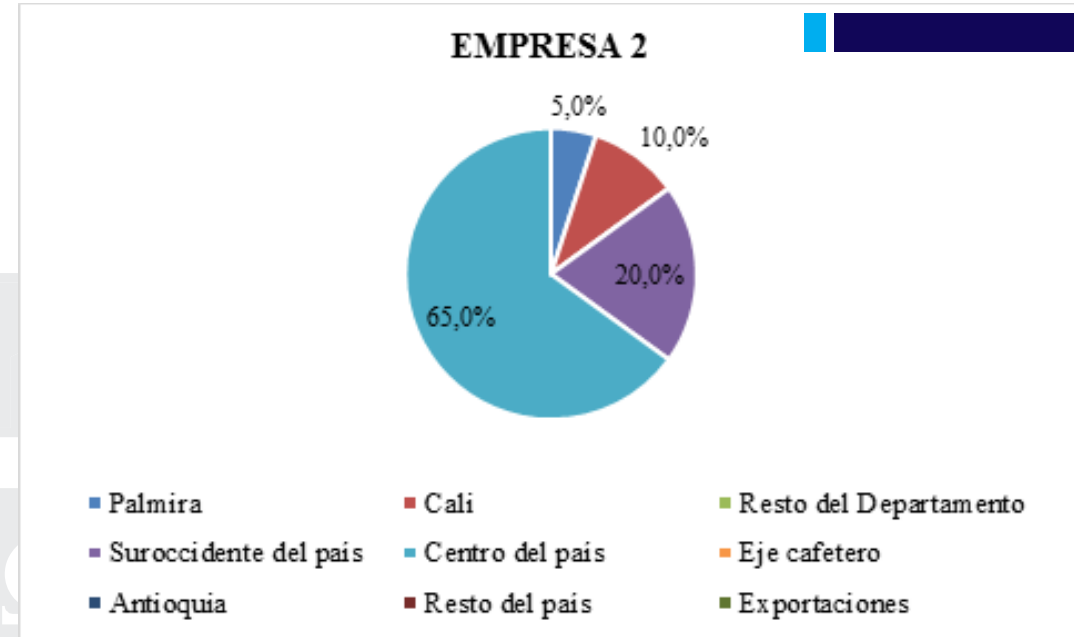
La Empresa 1 renueva su maquinaria cada 5 años y considera tiene un buen nivel tecnológico, la última compra de equipos la realizaron hace 5 años y planean hacer renovaciones en un año para actualizar la tecnología que manejan en la actualidad. La empresa cuenta con 10 equipos de cómputo y manejan paquete de office, sistema contable y de inventarios, un programa de diseño, indicadores de gestión y administración de proyectos. No manejan programas para control de calidad, ni bases de datos.

En cuanto a la contabilidad y finanzas, a continuación se muestra la distribución de los costos del proceso productivo para la Empresa 1 y la Empresa 2.

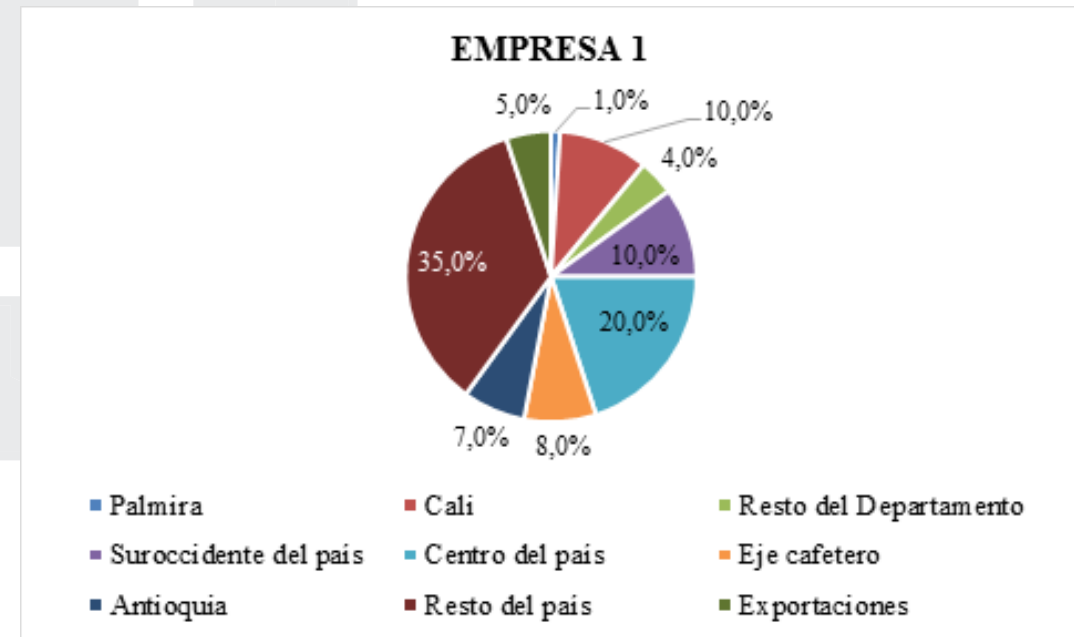
Ver Gráfica 3. Costos y gastos totales del proceso productivo.

Como se observa en la Gráfica 3, para la Empresa 2 los mayores costos son en materia prima y gastos financieros mientras que para la Empresa 1 lo son

**Gráfica 1.** Distribución de ventas de la Empresa 2.



**Gráfica 2.** Distribución de ventas de la Empresa 1.





en recurso humano e impuestos.

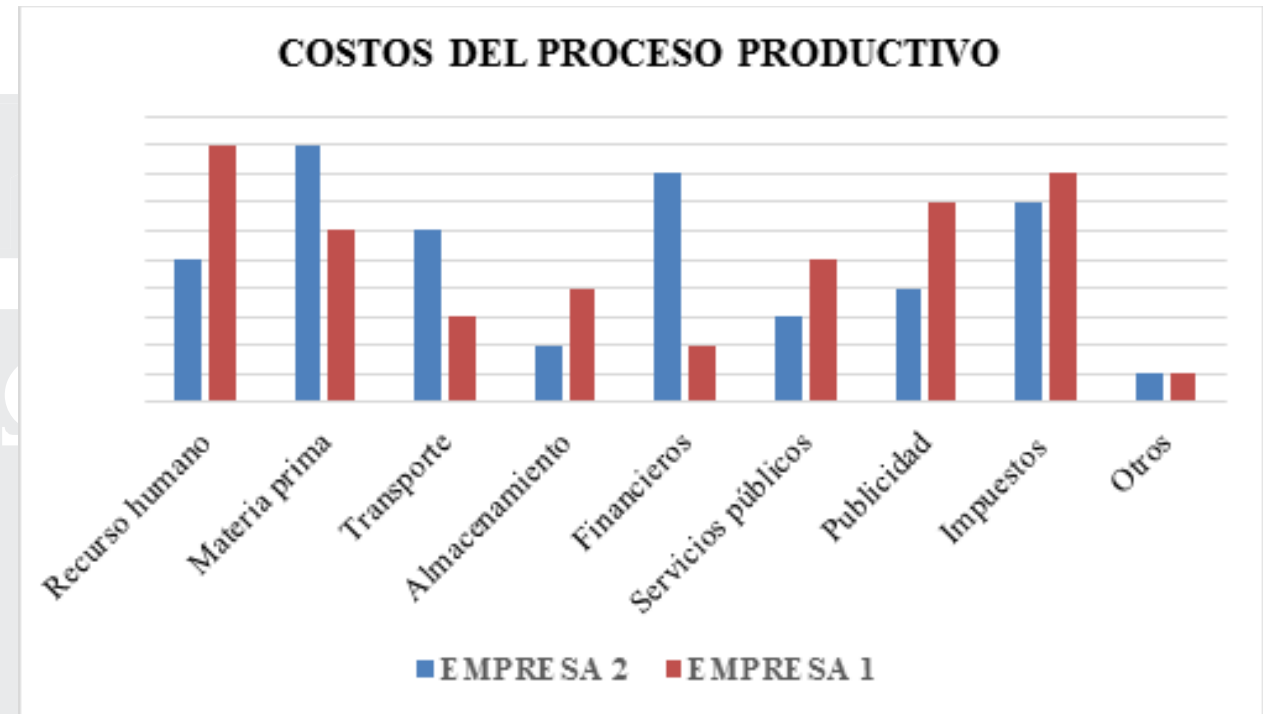
Ambas empresas dan 30 días de plazo a sus proveedores para compra de mercancía y 30 días a los clientes por compra de productos y manejan una cartera de 40 días.

Respecto al capital de trabajo la Empresa 2 obtiene el 80% por recursos propios y el 20% por créditos, mientras que la Empresa 1 consigue el 40% por recursos propios y el 60% restante por créditos.

Otro de los puntos de análisis de la encuesta es el de mercadeo y comercialización de las empresas. Esta información es muy importante para que las empresas conozcan los clientes actuales y potenciales que tienen, y así saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, para que puedan ofrecer sus productos a un precio adecuado. Lo anterior los lleva a aumentar sus ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia [8].

La Empresa 2 contrata personal externo para realizar investigaciones de mercado y obtener información sobre la participación que tienen en este, el posicionamiento de su marca, los canales de distribución, la imagen de la empresa y para identificar las nuevas necesidades de los clientes. La empresa conoce la estrategia de mercado y las políticas de venta de las empresas competidoras; sin embargo no conoce la capacidad de producción, ni los proveedores, ni los convenios que maneja la competencia. Esta empresa ha realizado estudios

**Gráfica 3.** Costos y gastos totales del proceso productivo.







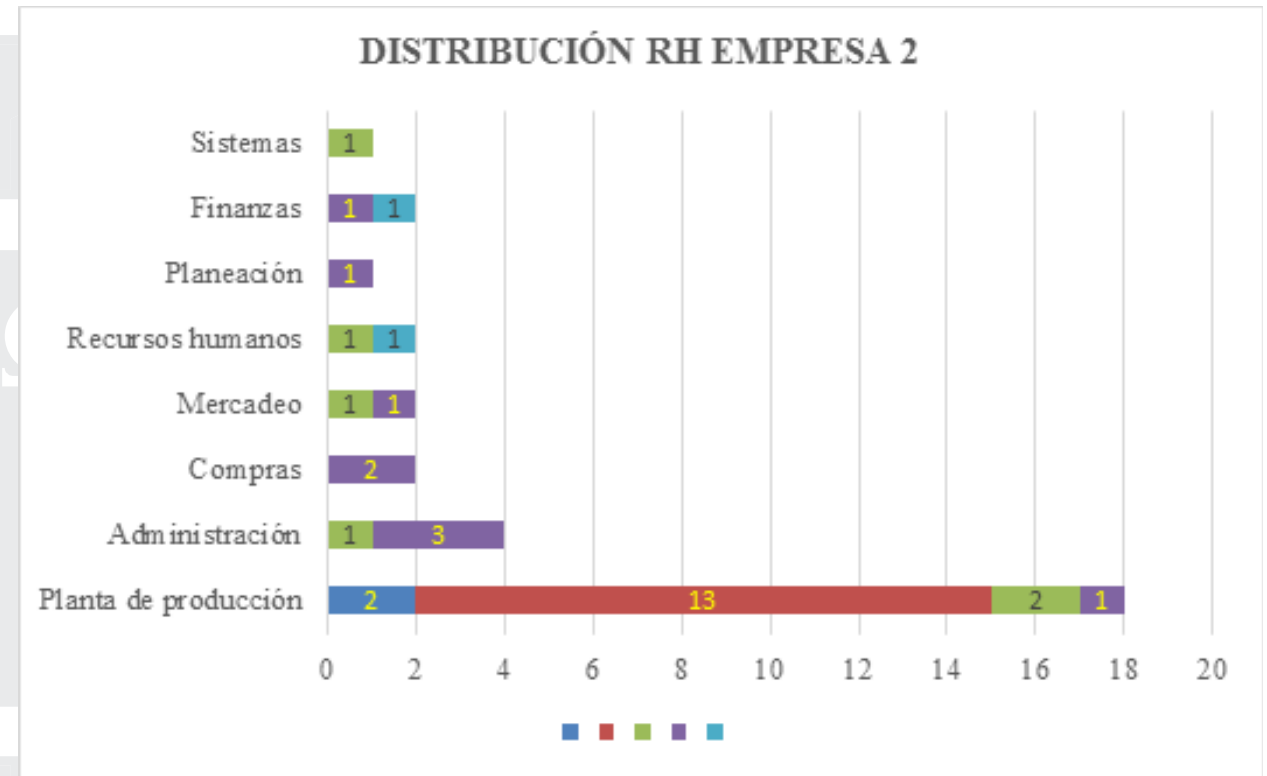
de factibilidad para penetrar nuevos mercados nacionales y además cuenta con un Plan de mercado escrito por los directivos y el personal de mercadeo. La forma en que la Empresa 2 lleva sus productos al cliente final es a través de almacenes propios.

La Empresa 1 no realiza investigaciones de mercado, pero hace consultas entre los clientes para conocer su comportamiento. La empresa conoce la estrategia de mercado y las políticas de venta de las empresas competidoras y los proveedores de éstas; sin embargo no conoce la capacidad de producción, ni los convenios que maneja la competencia. Esta empresa ha realizado no ha realizado estudios de factibilidad para penetrar nuevos mercados nacionales, aunque si cuenta con un Plan de mercado escrito por los directivos y el personal de mercadeo. La forma en que la Empresa 1 lleva sus productos al cliente final es a través de distribuidores minoristas, distribuidores mayoristas y de ventas en supermercados de cadena.

Haciendo una revisión del área de recursos humanos de las empresas se encuentra que ambas cuentan con un organigrama definido y un manual de funciones para orientar las acciones de sus trabajadores, además ofrecen programas de capacitación y actualización para sus empleados. En la Empresa 2 no cuentan con personal que tenga un dominio del idioma inglés al contrario de la Empresa 1 que tiene algunos funcionarios que si tienen conocimiento de una segunda lengua.

Las Empresas 1 y 2 cuentan con un sistema de seguridad necesario (demarkación de áreas,

**Gráfica 4.** Distribución del recurso humano según nivel educativo en la Empresa 2.





elementos de protección personal y para emergencias, manuales y normas de seguridad) para proteger a sus empleados. Ninguna de las empresas tiene funcionarios subcontratados.

A continuación en la Gráfica 4 y la Gráfica 5 se muestra la distribución del recurso humano de acuerdo al nivel educativo de los empleados en cada una de las áreas funcionales de la Empresa 1 y la Empresa 1 respectivamente.

Ver Gráfica 4 y 5

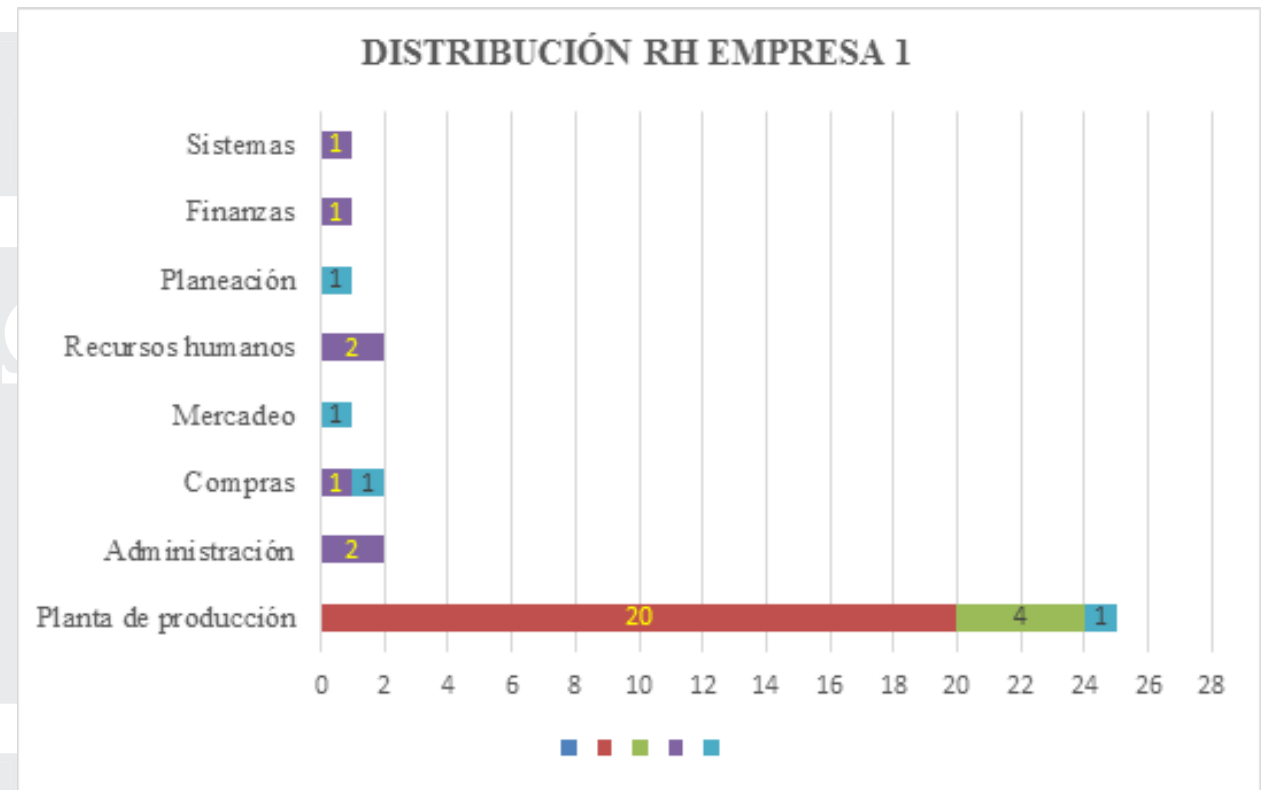
En la Gráfica 4 se observa que el mayor número de empleados se encuentra en la planta de producción de la empresa, 18 de los 32 empleos que genera la Empresa 2 son del área de producción, es decir el 56% de éstos. El 44% restante se divide entre las otras áreas que cuentan con 1 a 4 personas cada una.

La Empresa 2 menciona la necesidad de capacitar a su personal en áreas de innovación y comercio exterior.

En la Gráfica 5 se observa que el mayor número de empleados se encuentra en la planta de producción de la empresa, 25 de los 35 empleos que genera la Empresa 1 son del área de producción, es decir el 71% de éstos. El 29% restante se divide entre las otras áreas que cuentan con 1 o 2 personas cada una.

La Empresa 1 expresa la necesidad de capacitar a su personal en Normas ISO, trabajo en equipo, motivación y fuerza comercial.

**Gráfica 5.** Distribución del recurso humano según nivel educativo en la Empresa 1.





En cuanto al tema de Comercio exterior, uno de los más importantes para el desarrollo de este trabajo, a ambas empresas les gustaría vender sus productos en el exterior.

La Empresa 2 quiere iniciar con exportaciones a España y considera que el gobierno ha facilitado estas iniciativas con los tratados internacionales de libre comercio. La empresa, no considera que las compañías extranjeras que ingresen al país puedan ser competencia para ellos debido a que sus productos son artesanales y además no están interesados en importar materias primas ni maquinaria, por lo que el producto se mantendría 100% colombiano. A pesar de mostrar interés en la exportación de sus productos, la empresa no conoce los trámites que deberían hacer, ni el impacto que podría generarles el TLC con Estados Unidos, sus empleados no han recibido ningún tipo de capacitación en comercio exterior ni han elaborado un Plan Exportador, adicional a esto no conocen nada del mercado al cual planean exportar en los próximos años. Entre los obstáculos que ellos mencionan como graves para lograr exportar está el control de la logística de distribución, la fijación de precios, el desconocimiento del costo real unitario de los productos y de los aspectos legales de los contratos internacionales, la falta de formación en comercio exterior y de tener un plan estratégico que incluya las exportaciones.

La Empresa 1 quiere iniciar con exportaciones a Chile y piensa que el gobierno no ha apoyado a las microempresas para ello. La empresa, considera

que las compañías extranjeras que ingresen al país pueden ser una amenaza debido a las estrategias de precios que manejan. A pesar de mostrar interés en la exportación de sus productos y de importar materias primas y maquinaria, la empresa no conoce los trámites que deberían hacer; sin embargo si han evaluado el impacto que podría generarles el TLC con Estados Unidos y sus empleados han recibido capacitaciones en comercio exterior, además cuentan con Plan Exportador. La Empresa 1 ha estudiado el mercado al cual planea exportar y conoce los requisitos de entrada, la competencia, la estructura de precios, los canales de distribución, las necesidades del mercado y los consumidores; además ya han iniciado la búsqueda de contactos. Entre los obstáculos que ellos mencionan como graves para lograr exportar está la adecuación del producto a las exigencias del mercado y la fijación de los precios sus productos.

Referente a la gestión de conocimiento y propiedad intelectual de las empresas encuestadas, una de las principales fuentes de innovación de la Empresa 2 es gracias a las asesorías y consultorías. Esta empresa no posee patentes, pero si tiene una marca propia; tienen un problema en cuanto respecto al cuidado de su información comercial y sus secretos tecnológicos. Para la Empresa 1 sus principales fuentes de innovación son la educación del gerente y personal directivo, las innovaciones del personal medio no calificado y la copia de modelos extranjeros con algunas modificaciones. Esta empresa tampoco tiene patentes pero si tiene registradas 4 marcas; y protege su información comercial y sus secretos



tecnológicos con cláusulas en los contratos de sus empleados y con la prohibición de acceso a ciertas áreas restringidas o documentos de la empresa.

### **Propuesta de metodología de trabajo para que las Empresas 1 y 2 enfrenten el TLC.**

La entrada en vigencia del TLC con Estado Unidos exige a las empresas pequeñas una mejor preparación, bien sea para no verse afectada por la competencia extranjera en el mercado nacional o para exportar sus productos. De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, se recomiendan las siguientes mejoras para remediar las debilidades existentes al interior de las empresas y sus cadenas productivas:

1. Elaborar un Plan Estratégico e implementarlo en un 100%. Este plan debe expresar lo que desea lograr la empresa y como lo va a conseguir, y el objetivo debe ser siempre lograr la Visión de la empresa. El plan debe comunicarse y explicarse a todos los niveles de la empresa, no sólo a los directivos.
2. Iniciar cuanto antes la implementación del Plan de Gestión de Calidad ISO 9001. Esto trae como beneficio a la empresa una declaración de conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa con respecto a la norma internacional ISO 9001, la cual demuestra su capacidad para suministrar un producto que logre el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y del cliente [9]. A continuación se listan algunas etapas necesarias para la implementación y el

desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 [10]:

- Analizar el estado actual de la empresa.
  - Registrar los procesos actuales de la empresa.
  - Documentar la Política y el Plan de Calidad.
  - Elaborar los procedimientos e instrucciones de trabajo.
  - Elaborar el manual de calidad.
  - Capacitar a todo el personal en el tema ISO 9001.
  - Implementar y empezar a usar todo lo mencionado en los puntos anteriores.
  - Realizar la primera auditoría interna.
  - Hacer una revisión general de cómo está resultando la implementación y cómo está funcionando el nuevo sistema.
  - Generar acciones correctivas y preventivas.
  - Hacer un proceso de análisis y mejora.
  - Programar y realizar pre-auditoría y auditoría externa.
  - Buscar la certificación de la empresa.
3. Obtener licencias para programas de cómputo de indicadores de gestión y calidad, manejo de proyectos y de bases de datos.



4. Realizar investigaciones de mercado. Esto con el fin de obtener información real que permita a la empresa tomar decisiones más acertadas y contribuir al crecimiento de la empresa, este punto es muy importante ya que se quiere entrar a un mercado nuevo, donde los clientes tienen una cultura diferente es decir que respecto a Colombia pueden variar sus gustos, preferencias, hábitos de compra, etc. [8].
5. Mejorar el capital humano reduciendo brechas en formación y especialización.
  - Capacitar a los empleados para que tengan un buen dominio del idioma inglés.
  - Capacitar al personal en comercio exterior: acuerdos, exigencias del mercado, trámites de exportación, etc. Para ello, la empresa puede acercarse a Proexport Colombia que a través de su red de oficinas en el exterior y en Colombia ofrece apoyo y asesoría, información de valor agregado y acompañamiento en la exploración de oportunidades comerciales [11]. PROCOLOMBIA también tiene a su disposición un servicio mediante el cual capacita al personal del sector manufacturero proporcionando las herramientas necesarias para dar inicio al proceso de internacionalización, minimizar riesgos y optimizar las capacidades y habilidades de la empresa [12].
6. Registrar todas las marcas propias y las patentes si aplica. Con la entrada en vigencia del TLC, Colombia y estados Unidos adquirieron

obligaciones específicas tanto en protección de marcas e indicaciones geográficas, como de derechos de autor, patentes y datos de prueba. Los objetivos de estos compromisos son la ampliación o consolidación del nivel de protección existente y la armonización de los mecanismos de protección vigente en Colombia con los imperantes no solo en Estados Unidos, sino en el mundo. Además se determina la posibilidad de que Colombia amplíe el ámbito de patentabilidad, y pueda patentarse cualquier creación que sea "útil" en lugar de aquella de "ser susceptible de aplicación industrial" [11].

7. Incorporar la sostenibilidad como un factor diferenciador en los procesos y productos de la empresa.
8. Elaborar la Ruta Exportadora: a través de cinco pasos, PROCOLOMBIA presenta las fases que las empresas deben analizar, considerar y evaluar en su proceso de internacionalización; además, explica procedimientos, requisitos y presenta instrumentos de orientación para avanzar en su interés de llegar a otros mercados [13]. A continuación en la Gráfica se muestra de forma muy concisa la Ruta Exportadora propuesta por PROEXPORT COLOMBIA, la cual se puede revisar en detalle en: <http://tlc-eeuu.procolombia.co/ruta-exportadora?q=ruta-exportadora>.

Gráfica 6. Ruta Exportadora propuesta por PROEXPORT COLOMBIA.





## CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas manufactureras de la ciudad de Palmira representan el 12,3% de las empresas de este sector y emplean al 72% de la población trabajadora de la ciudad, a pesar de esto Palmira tiene un alto índice de desempleo y subempleo, los cuales podrían aumentar si las empresas no se preparan correctamente para enfrentarse al Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos. Para ello, las empresas deben aceptar e implementar los cambios que sean necesarios en su estructura productiva para generar una capacidad empresarial que les permita operar en forma eficiente y competitiva, cumpliendo con estándares de calidad (ISO 9001) y con la normatividad exigida en todos los niveles del proceso productivo para no perder clientes potenciales con la entrada de las empresas extranjeras al país y para poder aprovechar las ventajas que ofrece el Tratado de Libre Comercio y empezar a exportar sus productos y entrar a competir fuertemente en el mercado extranjero.

Las Empresas 2 y 1 son dos empresas pequeñas que generan 32 y 35 empleos respectivamente y tienen activos por 568 y 430 millones (datos año 2013), estas empresas han logrado posicionarse en el mercado local y tener un buen nivel de ventas. Sin embargo no se encuentran preparadas para afrontar las dificultades que puede generar la entrada en vigencia del TLC en el país debido a que a pesar de tener planes estratégicos no todo el personal de las empresas lo conoce y estos no se

cumplen en su totalidad, además no cuentan con ningún programa de gestión de calidad.

Comparando el área de mercadeo y comercialización la Empresa 2 está un poco mejor preparada, ya que al menos hace investigación de mercados lo que le permite conocer las preferencias de los clientes y obtener mejores resultados al momento de lanzar algún producto nuevo a la venta, la Empresa 1 sólo busca información entre sus clientes actuales lo cual le disminuye su capacidad de crecimiento y de posicionamiento en nuevos mercados.

En cuanto al área de recurso humano, las empresas deben hacer un esfuerzo por apoyar a sus empleados para que continúen sus estudios ya que hay muy pocos con estudios técnicos o universitarios, y el número se reduce aún más si se refiere a estudios de postgrado. Otro punto a mejorar muy importante para ingresar al mercado extranjero es contar con personal que maneje el idioma del país al cual se quiere entrar, en este caso el inglés.

Las Empresas 1 y 2 han mostrado interés en exportar sus productos, por lo cual además de todo lo mencionado anteriormente, deben capacitarse en comercio exterior para elaborar planes de exportación que les permita crear una estrategia de internacionalización y aprovechar las ventajas que ofrece el Tratado de Libre Comercio para el sector manufacturero.



## REFERENCIAS

- [1] <http://www.palmira.gov.co/historia-economica-de-palmira>
- [2] <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Composicionempresarial2013DF.pdf>
- [3] <http://www.palmira.gov.co/plan-de-desarrollo-2012-2015/135-gobierno/plandedesarrollo-2012-2015>
- [4] <http://www.ccc.org.co/articulos-revista-accion/ediciones/142/9466/preguntas-claves-par-a-entender-el-tlc.html>.
- [5] <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/planes-locales-de-empleo.html>
- [6] [http://www.usergioarboleda.edu.co/tlc/tlc\\_analisis\\_impacto.html](http://www.usergioarboleda.edu.co/tlc/tlc_analisis_impacto.html)
- [7] [http://www.bancoldex.com/documentos/3715\\_TLC\\_eltiempo\\_02.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/3715_TLC_eltiempo_02.pdf)
- [8] <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>
- [9] <http://www.icontec.org/index.php/pe/sectores/publico/50-colombia/certificacion-sistema/332-certificacion-iso-9001>
- [10] <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/15-etapas-implementacion-sistema-gestion-de-calidad-iso-9001/>
- [11] [http://www.bancoldex.com/documentos/3759\\_TLC\\_eltiempo\\_04.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/3759_TLC_eltiempo_04.pdf)

[12] <http://www.colombiatraderade.com.co/herramientas/programas-de-formacion-exportadora>

[13] <http://tlc-eeuu.procolombia.co/ruta-exportadora?q=ruta-exportadora>

## Referencias Complementarias

[14] Martín, C.P y Ramírez, J.M. (2004) El Impacto Económico de un Acuerdo Parcial de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. En Banco de la República: Borradores de economía. Recuperado de <http://www.banrep.org/docum/ftp/borra326.pdf>

[15] Gaviria, A. Rodríguez, C. y Pulecio, J. (2006) Intereses Colombianos en el TLC. En Universidad de los Andes: Revista de estudios sociales No 23 pág. 115-118. Recuperado de [http://res.uniandes.edu.co/view.php/519/\\*\\*](http://res.uniandes.edu.co/view.php/519/**)

[16] Estudios socioeconómicos No3 (2013) Industria manufacturera Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira según MTMR. Gobernación Valle del Cauca.

[17] <http://www.portafolio.co/economia/^no-estamos-preparados-los-tlc'-minagricultura>

[18] <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-869309>

[19] [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol\\_mtmr\\_IVtrim12.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mtmr/bol_mtmr_IVtrim12.pdf)

[20] <http://www.investpacific.org/node/1349>