

Análisis de la Estrategia ZASCA en el Sector Manufacturero del Municipio de Buesaco

Gissel Gabriela Narváez Madroñero y Andrés Felipe Ruano Obando

Programa de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad
CESMAG

Notas de Autor

El presente Trabajo de Grado tiene como propósito cumplir el requisito exigido para optar al título de pregrado como contadores públicos de la Universidad CESMAG.

La correspondencia referente a este trabajo debe dirigirse al Programa de Contaduría Pública de la Universidad CESMAG. Correo electrónico: contaduria@unicesmag.edu.co

Análisis de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del municipio de Buesaco

Gissel Gabriela Narváez Madroñero y Andrés Felipe Ruano Obando

Programa de Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad
CESMAG

Asesor: Mg. Nayibe Arcos Castillo

6 de agosto de 2026

Nota de Aceptación

Firma de Jurado

Firma de Jurado

San Juan de Pasto, 6 de agosto de 2026

“El pensamiento que se expresa en esta obra, es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG”

Dedicatoria

Esta tesis la dedico, en primer lugar, a Dios, por darme la vida, la sabiduría y la fortaleza necesarias para vivir este proceso tan importante en mi vida. Por acompañarme en cada momento, guiarme en los momentos de duda y permitirme seguir adelante con fe y perseverancia.

A mi familia, por ser mi apoyo incondicional y brindarme su amor en cada paso de este camino. Gracias por todo el esfuerzo que han hecho por mí, por sus enseñanzas, sus valores y por ser el mejor ejemplo en mi vida. Ustedes son mi mayor motivación e inspiración para alcanzar cada una de mis metas.

De igual manera, a mi compañera de tesis, quien fue una parte fundamental en este proceso. Gracias por su compromiso, paciencia y por cada momento compartido durante el desarrollo de este trabajo. A lo largo de este camino no solo construimos un logro académico, sino también aprendimos a apoyarnos, a enfrentar dificultades y a mantenernos firmes hasta el final.

Andrés Ruano

Dedicatoria

Dedico este trabajo, ante todo, a Dios, quien sostuvo cada uno de mis pasos a lo largo de este camino. A Él, por la salud, por la claridad para tomar decisiones y por la paz que me acompañó incluso cuando el cansancio o la incertidumbre parecían más grandes que mis fuerzas. Hoy entiendo que nada de esto habría sido posible sin su respaldo.

A mi familia, refugio y motor de cada esfuerzo. A mis papás, por su amor incondicional, por cada renuncia silenciosa que hicieron para que yo pudiera seguir adelante y por confiar en mí cuando ni yo misma lo hacía. Este triunfo también les pertenece. A mis hermanos, por su compañía, por sus palabras oportunas y por hacer de los días difíciles momentos más llevaderos.

A mi mascota, ese apoyo silencioso que siempre estuvo ahí, acompañándome en largas noches de estudio, brindándome tranquilidad y recordándome la importancia de los pequeños momentos.

A mi compañero de tesis, por su constancia y por sostener este proyecto conmigo hasta el final. Compartimos jornadas largas, desacuerdos, correcciones y también satisfacciones, y de todo ello aprendimos a escucharnos y a trabajar con paciencia. Este resultado es la prueba de que juntos supimos sacar adelante lo que nos propusimos.

A nuestra primera asesora, quien nos acompañó en las etapas iniciales de esta investigación, por su orientación, su tiempo y su disposición. Su acompañamiento fue fundamental para dar forma a este trabajo y, sobre todo, para fortalecer en mí el sentido de la responsabilidad y el compromiso con el que hoy culmino esta etapa.

Este proceso no solo me dejó aprendizajes académicos; me permitió afianzar valores que hoy reconozco como parte esencial de mi formación personal y profesional: la constancia, la honestidad, la paciencia y, especialmente, la tranquilidad para afrontar las dificultades sin perder de vista el objetivo. Aprendí que los resultados llegan cuando se trabaja con disciplina y con calma.

Y, finalmente, a todas las personas que de una u otra forma me acompañaron en este camino: docentes, compañeros, amigos y quienes participaron en el desarrollo de esta investigación. Cada palabra, cada consejo y cada gesto hicieron parte de este logro.

Gissel Narvaez

Agradecimientos

Agradecemos a Dios, por habernos guiado en esta etapa de nuestras vidas, por darnos inteligencia y sabiduría para culminar esta etapa tan importante en nuestra formación profesional.

A nuestras familias, quienes han sido un apoyo fundamental durante todo este proceso, por su comprensión, motivación y acompañamiento constante en cada uno de los retos que se presentaron a lo largo de este camino.

A la Universidad CESMAG y al programa de Contaduría Pública, por brindarnos los conocimientos, herramientas y formación integral que hicieron posible el desarrollo de este trabajo de grado.

De manera especial, agradecemos a nuestra asesora, la Mg. Nayibe Arcos Castillo, por su orientación, acompañamiento y dedicación durante el desarrollo de la investigación, así como por sus valiosos aportes que permitieron fortalecer este proyecto.

Finalmente, agradecemos a las unidades productivas del municipio de Buesaco que hicieron parte de la estrategia ZASCA, quienes con su disposición y colaboración brindaron la información necesaria para la realización de este estudio, permitiendo así comprender la realidad del sector manufacturero en el municipio.

Tabla de Contenido

1. Problema de investigación.....	19
1.1 Objeto de Estudio	19
1.2 Línea de Investigación	19
1.3 Planteamiento del Problema	19
1.4 Formulación del Problema	21
1.5 Objetivos	21
1.5.1 Objetivo General	21
1.5.2 Objetivo Especifico	21
1.6 Justificación	21
2. Marco Referencial.....	22
2.1 Antecedentes	22
2.2 Marco Teórico	23
3. Metodología	28
3.1 Paradigma	28
3.2 Enfoque	28
3.3 Método.....	29
3.4 Tipo de Investigación	29
3.5 Población y Muestra.....	29
3.5.1 Población.....	29
3.5.2 Muestra	30
3.6 Técnicas de Recolección de la Información	30
4. Análisis de resultados	30
4.1 Realizar un diagnóstico de la efectividad de los beneficiarios de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del Municipio de Buesaco	30
4.1.1 Matriz MEFE (Evaluación de Factores Externos).....	50
4.1.2 Matriz MEFI (Evaluación de Factores Internos).....	51

4.2 Determinar los factores y oportunidades de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del Municipio de Buesaco.	54
4.2.1 Factores identificados en la implementación	55
4.2.2 Oportunidades proyectadas con la estrategia.....	55
4.3 Identificar la incidencia que tuvo la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del Municipio de Buesaco	60
5. Conclusiones.....	69
6. Recomendaciones.....	71
Referencias.....	73

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz MEFE (Evaluación de Factores Externos)</i>	46
Tabla 2. <i>Matriz MEFI (Evaluación de Factores Internos)</i>	47
Tabla 3. <i>Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)</i>	51
Tabla 4. <i>Análisis Investigativo de la Incidencia de la Estrategia ZASCA en Buesaco</i>	58
Tabla 5. <i>Propuesta de intervención académica para fortalecer los ejes de la estrategia ZASCA</i>	60

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Autorización para el tratamiento de datos</i>	29
Figura 2. <i>Género</i>	29
Figura 3. <i>Tamaño de la empresa</i>	30
Figura 4. <i>La empresa tiene RUT</i>	31
Figura 5. <i>Tiempo de funcionamiento</i>	32
Figura 6. <i>Empleados actuales</i>	32
Figura 7. <i>Como se enteró de la estrategia ZASCA</i>	34
Figura 8. <i>Apoyo recibido a través de la estrategia ZASCA</i>	35
Figura 9. <i>Acompañamiento técnico</i>	36
Figura 10. <i>Recursos entregados</i>	37
Figura 11. <i>Factores que aspiraba mejorar con la implementación de la estrategia ZASCA.</i> 38	
Figura 12. <i>Nuevas oportunidades gracias a la participación en la estrategia ZASCA</i>	39
Figura 13. <i>Aumento de clientes o ventas</i>	40
Figura 14. <i>Competitividad después de la estrategia ZASCA</i>	41
Figura 15. <i>Contribución de la estrategia ZASCA en la sostenibilidad</i>	42
Figura 16. <i>Continuación de las operaciones de la empresa</i>	42
Figura 17. <i>Cumplimiento del objetivo de la estrategia ZASCA</i>	43
Figura 18. <i>Reducción de los costos de producción</i>	44
Figura 19. <i>Aumento de la calidad de producción desde la incorporación a la estrategia ZASCA</i>	45
Figura 20. <i>Operación principal que realiza la empresa</i>	46
Figura 21. <i>Lugar de desarrollo de la actividad</i>	47
Figura 22. <i>Hoja de ruta</i>	55
Figura 23. <i>Uso de maquinaria</i>	57
Figura 24. <i>Programa de capacitaciones para el fortalecimiento empresarial</i>	64

Lista de Anexos

Anexo 1. <i>Formulario de Recolección de Datos</i>	70
--	----

Resumen Estructurado

Código: 1230

Programa: Contaduría Pública

Título: Análisis de la Estrategia ZASCA en el Sector Manufacturero del Municipio de Buesaco

Autores: Gissel Gabriela Narváez Madroñero y Andrés Felipe Ruano Obando

Asesor: Luz Nayibe Arcos Castillo

Palabras clave: Estrategia ZASCA, sector manufacturero, análisis, formalización

Descripción

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la incidencia de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del municipio de Buesaco, en el departamento de Nariño, durante su primer año de implementación en 2024. La investigación surge ante la necesidad de evaluar si esta estrategia, planteada como un mecanismo de reactivación económica, ha contribuido al fortalecimiento de las unidades productivas, especialmente en aspectos como la productividad, competitividad, formalización y sostenibilidad empresarial.

Contenido

El estudio se desarrolla a partir del diagnóstico de las unidades productivas participantes, identificando sus principales características, nivel de formalización, capacidad productiva y condiciones operativas. Posteriormente, se analizan los factores y oportunidades asociados a la implementación de la estrategia ZASCA, así como su incidencia en variables clave como el acceso a recursos, acompañamiento técnico, comercialización y desarrollo empresarial. Finalmente, se interpretan los resultados con base en herramientas estratégicas como las matrices MEFE, MEFI y DOFA, permitiendo una comprensión integral del contexto empresarial del municipio.

Metodología

La investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un método empírico-analítico y un tipo de estudio descriptivo. La población inicial estuvo conformada por 60 unidades productivas inscritas en la estrategia ZASCA, de las cuales 10 participaron activamente, constituyendo la muestra de estudio. La recolección de la información se realizó mediante encuestas estructuradas y revisión documental de información financiera, permitiendo analizar la percepción de los beneficiarios y los efectos de la estrategia en el sector manufacturero.

Línea de investigación

El estudio se desarrolla en la línea de Contabilidad, Finanzas y Control, debido a que analiza el impacto económico y financiero de una política pública en el sector productivo, evaluando aspectos relacionados con la gestión empresarial, optimización de recursos y sostenibilidad de las unidades productivas.

Conclusiones

En términos generales, la estrategia ZASCA fue percibida como una iniciativa positiva y necesaria para el fortalecimiento del sector manufacturero del municipio de Buesaco, su incidencia fue limitada en aspectos como el incremento de la productividad, la formalización empresarial, la generación de empleo y la mejora de la competitividad. Los beneficiarios reconocen que el programa tenía un enfoque adecuado y que ofrecía oportunidades de aprendizaje y acceso a infraestructura productiva; sin embargo, también consideran que la falta de continuidad, seguimiento y acompañamiento permanente redujo su impacto en el desarrollo empresarial del municipio. A pesar de las dificultades, existe una base fuerte que puede seguir creciendo si recibe un mejor apoyo. En este sentido, la estrategia ZASCA fue un primer intento importante, pero necesita ser replanteada para que realmente logre un impacto significativo en el desarrollo económico del municipio.

Con el diagnóstico realizado, se pudo evidenciar que la estrategia ZASCA no fue tan efectiva como se esperaba en los beneficiarios del sector manufacturero de Buesaco. La mayoría de las unidades productivas no presentó mejoras importantes en su funcionamiento, lo que indica que los apoyos recibidos no fueron suficientes o no llegaron a todos de manera equitativa, también se identificó que muchas empresas siguen siendo informales, con problemas como la falta de RUT, poca organización administrativa y funcionamiento desde viviendas, lo que limita su crecimiento. Aunque algunos recibieron ciertos beneficios, estos no fueron constantes ni suficientes para generar cambios reales.

En cuanto a los factores y oportunidades, se pudo identificar que la estrategia ZASCA sí contaba con elementos importantes para fortalecer el sector, como el acceso a maquinaria, capacitaciones, asesorías y apoyo institucional. En teoría, estas herramientas eran muy útiles para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas. Sin embargo, en la práctica estas oportunidades no fueron aprovechadas de la mejor manera, principalmente por problemas en la ejecución, como la falta de seguimiento, recursos insuficientes y poca articulación entre las entidades y los beneficiarios.

Finalmente, al analizar la incidencia de la estrategia ZASCA, se concluye que su impacto en el sector manufacturero de Buesaco fue bajo. Aunque hubo algunos aportes como capacitaciones y acceso a maquinaria, estos no fueron suficientes para generar cambios importantes en el desempeño de las empresas. La mayoría de los empresarios no evidenció mejoras en ventas, competitividad, calidad de productos ni sostenibilidad, lo que indica que la estrategia no logró cumplir completamente con sus objetivos. Además, problemas como la informalidad y el bajo acceso a financiamiento siguen siendo una realidad en el sector.

En conclusión, la incidencia de ZASCA fue más teórica que práctica, ya que aportó conocimiento, pero no logró traducirse en resultados económicos reales, lo que demuestra la necesidad de fortalecer este tipo de programas para que tengan un impacto más significativo en el territorio.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer el acompañamiento técnico continuo, mejorar los procesos de difusión y garantizar una distribución más equitativa de los recursos. De igual manera, es necesario promover la formalización empresarial, el acceso a mercados y la educación financiera, así como fomentar la articulación entre la academia y las estrategias institucionales, con el fin de lograr un impacto más sostenible en el desarrollo del sector manufacturero.

Referencias

- INNpuls. (2024). *ZASCA Manufactura | Pasto – Buesaco, Nariño*. Obtenido de <https://www.innulsacolombia.com/zasca-confeccion-pasto-buesaco-narino/>
- MinComercio. (2024). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/calendario-de-eventos/eventos/apertura-convocatoria-zasca-pasto-y-cartagena>
- Cámara De Comercio De Pasto Registros Públicos Boletín De Noticia Mercantil Periodo: Agosto del 2024 *Página 1 de 182*. (n.d.). Retrieved October 12, 2024, from <https://ccpasto.b-cdn.net/wp-content/uploads/2024/09/2024-08-NOTICIA-MERCANTIL.pdf>
- Andrés, C. (2022). *Caracterización económica y financiera en el sector empresarial del municipio de Buesaco*, Periodo 2022.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e iNNpuls presentan su primer centro de reindustrialización ZASCA | MINCIT. (2023). MINCIT.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/ministerio-de-comercio-industria-y-turismo-e-innpu>

Introducción

En los últimos años, el desarrollo económico de los territorios ha estado estrechamente ligado al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), especialmente en sectores como el manufacturero, que representan una fuente importante de empleo e ingresos para las comunidades. En este contexto, el Estado colombiano ha diseñado diferentes estrategias orientadas a la reactivación económica y al fortalecimiento empresarial, entre las cuales se destaca la Estrategia ZASCA (Zonas de Acciones Sectoriales para la Competitividad y el Aprovechamiento), liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en articulación con INNpulsa Colombia.

La estrategia ZASCA surge como una respuesta a las limitaciones estructurales que enfrentan las unidades productivas, especialmente en territorios rurales o con economías locales en proceso de consolidación, como es el caso del municipio de Buesaco, en el departamento de Nariño. Estas limitaciones se reflejan en aspectos como la informalidad empresarial, la baja adopción tecnológica, el limitado acceso a financiamiento, la escasa formación en gestión administrativa y la débil articulación con mercados más amplios.

En este sentido, la implementación de la Estrategia ZASCA en Buesaco durante el año 2024 buscó fortalecer el sector manufacturero mediante la creación de un Centro de Reindustrialización, el acceso a maquinaria especializada, la formación técnica y administrativa, y la generación de espacios de articulación comercial. Sin embargo, resulta fundamental analizar si estas acciones lograron generar un impacto real en el desarrollo empresarial del municipio.

A partir de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de la Estrategia ZASCA en el sector manufacturero del municipio de Buesaco, evaluando su impacto en variables como la productividad, la formalización empresarial, la generación de empleo, la competitividad y la sostenibilidad de las unidades productivas. Para ello, se adoptó un enfoque metodológico mixto, que combina el análisis cuantitativo de encuestas aplicadas a los beneficiarios con un análisis cualitativo basado en la interpretación de percepciones y experiencias de los participantes.

El desarrollo de este estudio se estructura en varios capítulos. En primer lugar, se presenta el marco teórico, en el cual se abordan conceptos fundamentales como competitividad, productividad, estrategia empresarial y fortalecimiento productivo. Posteriormente, se describe el marco metodológico, donde se detallan el enfoque de investigación, la población objeto de estudio,

los instrumentos de recolección de información y el proceso de análisis de los datos. Finalmente, se exponen los resultados obtenidos, organizados por objetivos específicos, incluyendo el diagnóstico de las unidades productivas, la identificación de factores y oportunidades de la estrategia, y el análisis de la incidencia de ZASCA en el sector manufacturero del municipio.

De esta manera, la investigación no solo permite evaluar el alcance de una política pública de reactivación económica en un contexto local, sino que también aporta elementos para la formulación de estrategias que contribuyan al fortalecimiento empresarial y al desarrollo económico sostenible en el municipio de Buesaco y en territorios con características similares.

1. Problema de investigación

1.1 Objeto de Estudio

Análisis de la estrategia ZASCA como modelo de reactivación económica.

1.2 Línea de Investigación

Este proyecto se enmarca en la línea de Contabilidad, Finanzas y Control, ya que se centra en analizar la incidencia económica y financiera de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del municipio de Buesaco. Se busca evaluar cómo esta estrategia ha influido en la optimización de recursos y el desempeño empresarial, contribuyendo así a la reactivación económica y al crecimiento de las empresas en pro del desarrollo del ente territorial objeto de estudio.

1.3 Planteamiento del Problema

El sector manufacturero del municipio de Buesaco ha venido enfrentando diversas dificultades que han limitado su crecimiento económico y afectado la estabilidad de muchas empresas locales. Entre los principales problemas se encuentran la baja eficiencia en los procesos, el aumento de los costos de producción y el poco aprovechamiento de los recursos disponibles. Estas condiciones han hecho que las empresas pierdan competitividad y tengan dificultades para mantenerse sostenibles a lo largo del tiempo. La situación empeoró con la llegada de la pandemia de COVID-19, ya que provocó una fuerte crisis económica y redujo de manera considerable las oportunidades de crecimiento, especialmente para las pequeñas unidades productivas del municipio.

Ante este panorama, el Gobierno Nacional implementó la estrategia ZASCA (Zonas de Acciones Sectoriales para la Competitividad y el Aprovechamiento) durante el mandato del presidente Iván Duque Márquez, como parte de un plan de reactivación económica orientado a fortalecer sectores productivos estratégicos en regiones con dificultades económicas, entre ellas el municipio de Buesaco, en el departamento de Nariño. Esta estrategia se planteó como una respuesta a la crisis, enfocándose en mejorar los procesos productivos, optimizar el uso de los recursos disponibles y fomentar la adopción de tecnologías innovadoras dentro de las empresas. Su objetivo principal es incrementar la eficiencia operativa, reducir los costos y promover la sostenibilidad empresarial a largo plazo.

En el municipio de Buesaco, la estrategia ZASCA empezó a ejecutarse en junio del 2024, con una inversión proyectada de \$2.801 millones para desarrollarse durante dos años. Se espera

beneficiar a más de 400 organizaciones, dando prioridad a las que hacen parte de la economía popular. A pesar de lo importante que puede ser esta estrategia para el desarrollo del municipio, hasta el momento no se han realizado estudios que analicen de manera detallada y con base en evidencia, cuál ha sido su incidencia real en el sector manufacturero local. Esta falta de investigaciones representa una gran oportunidad para aportar nuevo conocimiento que ayude a entender qué tan efectiva ha sido esta intervención.

Por eso, esta investigación busca analizar cómo ha sido la incidencia de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero de Buesaco. Se quiere diagnosticar cómo ha sido la experiencia de los beneficiarios, identificar los factores que han influido en el desarrollo del programa y conocer qué oportunidades se han generado a partir de su implementación. Además, se espera aportar información sobre los cambios en la calidad de los productos, el funcionamiento de las empresas y las condiciones económicas del entorno. Este trabajo no solo servirá como base para futuras decisiones de política pública, sino también como una herramienta útil para fortalecer otras iniciativas similares en municipios con contextos parecidos.

Para el desarrollo de esta investigación es de vital importancia conocer a qué tipo de personas y empresas fue dirigida y las características que esto debían tener para formar parte de la estrategia de esta manera así lograr conocer de manera precisa la incidencia que está tuvo en el sector manufacturero del municipio de Buesaco. Debían ejecutar la actividad económica con al menos 12 meses continuos de trabajo dentro del sector manufacturero en el municipio de Buesaco contar o no con el Registro Único Tributario (RUT) y/o registro mercantil, , tener vinculas como mínimo a dos personas mayores de edad en el área productiva y contar con un espacio físico adecuado para llevar a cabo la operación manufacturera.

Las organizaciones que tenían prioridad para ser seleccionadas como beneficiarias eran las que formaban parte de la economía popular. Como lo señala Arturo Ortega, “nuestra región ha sido golpeada por diferentes fenómenos naturales y sociales; la estrategia ZASCA permitirá potenciar las vocaciones agroindustriales y de manufactura de pequeñas unidades productivas, en la búsqueda de mejorar la competitividad regional”. Por esta razón, es fundamental apoyar a estas organizaciones para que puedan crecer, generar empleo en el municipio de Buesaco y avanzar en la formalización de sus actividades frente a las autoridades competentes.

1.4 Formulación del Problema

¿Cuál es la incidencia de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del municipio de Buesaco?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del municipio de Buesaco

1.5.2 Objetivo Especifico

- Realizar un diagnóstico de la efectividad de los beneficiarios de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del Municipio de Buesaco
- Determinar los factores y oportunidades de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del Municipio de Buesaco.
- Identificar la incidencia que tuvo la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del Municipio de Buesaco.

1.6 Justificación

La implementación de la estrategia ZASCA (Zonas de Acciones Sectoriales para la Competitividad y el Aprovechamiento) representa una oportunidad significativa para promover el crecimiento económico y fortalecer el sector manufacturero en el municipio de Buesaco. Esta estrategia fue concebida como una medida para mitigar las dificultades económicas que enfrentaron diversas regiones del país tras la crisis generada por la pandemia de COVID-19, la cual afectó gravemente la productividad, el empleo y la sostenibilidad de muchas empresas (Banco Mundial, 2021).

El desarrollo de este proyecto se justifica en la necesidad de conocer los resultados obtenidos tras la implementación de esta estrategia, determinando si ha contribuido a mejorar la competitividad, la calidad de los productos y la eficiencia operativa de las empresas manufactureras en Buesaco. Según Porter (1990), la competitividad de las empresas depende en gran parte de la capacidad para innovar y mejorar continuamente sus procesos, por lo que evaluar la incidencia de la estrategia ZASCA resulta clave para identificar sus logros y oportunidades de mejora, Cámara de Comercio de Pasto (2023).

Las empresas que fueron elegidas como beneficiarias de la estrategia ZASCA contaron con acceso maquinaria especializada con alta tecnología como fileteadoras, bordadoras, collarín,

fresadoras, planas etc. impulsando su producción de manera exponencial, acompañamiento de expertos en moda los cuales asesoraran a las organizaciones sobre las tendencias del mercado para contar con una gran aceptación de sus clientes y por último el fortalecimiento de las habilidades empresariales y financieras para abarcar nuevos mercados y obtener mejores resultados en un periodo de tiempo inferior.

Con estas estrategias se busca impulsar la reactivación y crecimiento de las organizaciones del departamento de Buesaco del departamento de Nariño enfatizando en las micro empresas porque estas representan la mayor parte de organización activas en el municipio (148) y son las que representan una gran parte de la economía en la región, por esta razón es de vital importancia velar por su permanencia en el mercado más aun cuando han subsistido con las múltiples dificultades presentadas en los últimos años

El presente trabajo de grado aporta y contribuye en el objetivo de desarrollo sostenible, número ocho “trabajo decente y crecimiento económico” uno de los objetivos de la estrategia ZASCA es incentivar a las organizaciones que se encuentran en la economía popular a realizar su proceso de formalización antes las autoridades competentes y fomentar la oportunidad a nuevas personas de contar con un trabajo digno dentro del sector manufacturero del municipio de Buesaco, esto con el fin de ayudar las personas a superar la crisis de desempleo presentada a partir de las dificultades de la pandemia y desastres naturales presentados durante los últimos años. De igual manera aporta en el objetivo de desarrollo sostenible número doce, “Producción y consumo responsables” con la implementación de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco el gobierno nacional busca fomentar en las organizaciones beneficiarias la implementación de modelos que sean sostenibles en el tiempo, con el proceso de producción que ejecuten por medio de máquinas ultimo modelos que ayudan a aprobar de la mejor manera las materias primas utilizadas y así contribuir al cuidado del planeta tierra sin perjudicar su producción.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

La tesis titulada "Caracterización económica y financiera en el sector empresarial del municipio de Buesaco, periodo 2022", elaborada por Christian Andrés Narváez Madroñero, fue publicada en el año 2023 en la ciudad de Pasto como parte de su trabajo de grado en la Universidad CESMAG. Esta investigación tuvo como objetivo general caracterizar la situación económica y

financiera en el sector empresarial del municipio de Buesaco durante el periodo 2022, para lo cual se plantearon tres objetivos específicos: determinar los aspectos económicos en el sector empresarial del municipio, identificar los aspectos financieros en dicho sector y proponer estrategias de reactivación económica y financiera que contribuyan a su fortalecimiento. La relevancia de esta tesis radica en que proporciona una base de datos informativa que facilita el análisis previo de la situación económica de Buesaco.

La tesis titulada “Estrategias de innovación para las empresas del sector manufacturero como fuente de ventaja competitiva en Colombia”, realizada por Gloria Amparo Peña Castro y presentada en el año 2022 en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, es un aporte importante para este trabajo, ya que muestra cómo la inversión en ciencia, tecnología e innovación puede ayudar a mejorar la productividad de las empresas manufactureras en el país. Con base en los datos de la Encuesta EDIT, la autora señala que, aunque son pocas las empresas que invierten en innovación, las que sí lo hacen logran crecer, varían su portafolio e ingresan a nuevos mercados. Esto se relaciona con lo que busca la estrategia ZASCA en municipios como Buesaco, donde se pretende fortalecer las capacidades de las empresas, mejorar sus procesos productivos y hacerlas más competitivas.

La tesis titulada “Análisis del sector manufacturero y su aporte al PIB del Ecuador durante el periodo 2018 y 2022”, realizada por Elsa Stefania Zambrano Vaca y Edson Aldair Morán Zuñiga, y publicada en el año 2024 por la Universidad Técnica de Machala en Ecuador, resulta un aporte importante para este trabajo, ya que demuestra cómo la inversión en ciencia, tecnología e innovación contribuye a mejorar la productividad de las empresas del sector manufacturero en el país. Basándose en los datos de la Encuesta EDIT, la autora señala que, aunque son pocas las empresas que invierten en innovación, aquellas que sí lo hacen logran crecer, ampliar su portafolio de productos e ingresar a nuevos mercados. Estos resultados se relacionan con los objetivos de la estrategia ZASCA en municipios como Buesaco, donde se busca fortalecer las capacidades productivas, optimizar los procesos y aumentar la competitividad de las empresas locales.

2.2 Marco Teórico

Este trabajo tiene como objetivo analizar cómo se ha implementado la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco durante su primer año (2024), especialmente en el sector manufacturero. Para lograrlo, se abordan tres aspectos principales: primero, se busca conocer si los beneficiarios realmente han tenido resultados positivos en su productividad y organización;

segundo, se estudian los apoyos que recibieron, como maquinaria, asesorías o capacitaciones; y tercero, se analiza la incidencia que ha tenido todo esto en el desarrollo económico del municipio.

La estrategia ZASCA (Zonas de Acciones Sectoriales para la Competitividad y el Aprovechamiento) fue lanzada por el Gobierno Nacional durante el mandato del expresidente Iván Duque, como parte del plan de reactivación económica luego de la pandemia del COVID-19. Esta estrategia se diseñó para apoyar a sectores productivos en zonas rurales con dificultades económicas, como es el caso de Buesaco, en el departamento de Nariño. Su implementación estuvo a cargo de INNpulsa Colombia, junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y con el apoyo de entidades regionales como la Gobernación de Nariño, las Cámaras de Comercio y asociaciones comunitarias (INNpulsa Colombia, 2024).

En el municipio de Buesaco, ZASCA tuvo una inversión de más de \$2.800 millones, con la meta de beneficiar a más de 400 organizaciones, especialmente microempresas y negocios de la economía popular (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024). Se entregaron equipos modernos, se brindó formación empresarial y se ofreció apoyo en comercialización, con el fin de mejorar la producción y competitividad de estas empresas en nuevos mercados.

El diagnóstico se refiere al proceso de recopilación, análisis e interpretación de información relevante para comprender una situación, identificar problemas y proponer soluciones (Sanz Oro, 1990). En este caso, se busca evaluar si las microempresas beneficiadas en Buesaco realmente mejoraron su productividad, organización y sostenibilidad empresarial a raíz de los apoyos recibidos.

Diagnosticar la efectividad de la estrategia ZASCA implica evaluar los resultados alcanzados por las microempresas del sector manufacturero después de haber sido beneficiarias de la estrategia. ZASCA busca fortalecer la competitividad, productividad y sostenibilidad de las empresas mediante acciones como dotación de maquinaria, capacitación y asistencia técnica. Para ello, es necesario revisar si se cumplieron los objetivos iniciales y si las acciones implementadas generaron cambios positivos y sostenibles. Peña Castro (2022) afirma que una estrategia de fortalecimiento económico es efectiva cuando transforma las capacidades internas de las empresas, mejorando su competitividad, innovación y presencia en los mercados locales o regionales.

Los indicadores clave a revisar incluyen el aumento en la producción, mejoras en la gestión, adopción de tecnología y aplicación de lo aprendido en las capacitaciones. Según

Gutiérrez y Martínez (2021), el aprendizaje organizacional es esencial para sostener los resultados a largo plazo, especialmente cuando ya no hay acompañamiento institucional.

Para analizar de forma integral la situación, se utilizan herramientas estratégicas como las matrices MEFE, MEFI y DOFA:

Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Esta matriz permite identificar factores del entorno que influyen en el desempeño de las empresas, clasificándolos en oportunidades y amenazas. Es importante para entender cómo el contexto local o regional puede favorecer o afectar los resultados de ZASCA.

Pasos para aplicarla:

1. Identificación de factores externos: como políticas públicas, acceso a mercados, competencia, condiciones sociales y económicas.
2. Asignación de peso: se asigna un valor entre 0.0 y 1.0 a cada factor, sumando en total 1.0.
3. Calificación: se puntúa entre 1 y 4 dependiendo del nivel de respuesta de la empresa ante el factor.
4. Cálculo del peso ponderado: multiplicando el peso por la calificación.
5. Análisis: si el resultado se acerca a 4, indica una buena capacidad de adaptación al entorno.

Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

La MEFI permite analizar qué tan preparadas están internamente las microempresas, evaluando sus fortalezas y debilidades. Se toman en cuenta aspectos como la organización interna, capacidades del personal, tecnología disponible y gestión administrativa.

Pasos:

1. Identificación de factores internos: como la administración, talento humano y recursos tecnológicos.
2. Asignación de peso: igual que la MEFE, entre 0.0 y 1.0.
3. Calificación: de 1 a 4, donde 1 indica una debilidad fuerte y 4 una fortaleza fuerte.
4. Cálculo del peso ponderado: peso x calificación.
5. Análisis de resultados: resultados altos reflejan un buen aprovechamiento de los recursos internos.

Matriz DOFA

La Matriz DOFA integra la información de la MEFE y la MEFI, permitiendo plantear estrategias basadas en la relación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Pasos:

1. División en cuadrantes: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
2. Ubicación de factores: colocando en cada cuadrante los factores encontrados.
3. Formulación de estrategias:
 - FO: usar fortalezas para aprovechar oportunidades.
 - DO: superar debilidades aprovechando oportunidades.
 - FA: usar fortalezas para enfrentar amenazas.
 - DA: reducir debilidades y evitar amenazas.

En cuanto a los factores internos dependen directamente de las microempresas. Según Acs y Audretsch (2005), las capacidades internas son clave para el éxito, especialmente frente a retos tecnológicos. Se destacan:

- Gestión empresarial: mejora el uso de recursos y permite adaptarse (David & David, 2017).
- Capacitación: mejora la eficiencia y sostenibilidad (Gutiérrez y Martínez, 2021).
- Tecnología: aumenta la productividad y calidad, aspecto crucial para la competitividad (Porter, 1990).
- En cuanto a los factores externos, se encuentran:
 - Acceso a mercados: gracias a las redes comerciales apoyadas por ZASCA (Timmons, 1999).
 - Apoyo institucional: de entidades como INNpursa y el Ministerio de Comercio (Valenzuela y Contreras, 2020).
 - Condiciones locales: políticas territoriales y respaldo institucional regional (Bembibre, 2019).
- Oportunidades que ofrece ZASCA:
 - Acceso a maquinaria especializada (ej. fileteadoras, bordadoras).
 - Capacitaciones en gestión y tecnología.
 - Redes de comercialización para nuevos mercados.

Estas oportunidades, si se aprovechan adecuadamente, pueden generar un cambio profundo y sostenible en las microempresas beneficiarias.

Este tipo de análisis permite una comprensión integral de la situación del sector manufacturero y facilita la formulación de planes de acción orientados a mejorar la competitividad y sostenibilidad (David & David, 2017).

Desde el punto de vista legal, una microempresa en Colombia es aquella con un máximo de 10 empleados y activos que no superan los 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes, según la Ley 905 de 2004. El apoyo a estas unidades económicas incluye capacitaciones, entrega de equipos, asistencia técnica y acompañamiento administrativo, para fortalecer su estructura operativa (MinComercio, 2024).

La mejora continua se refiere a la aplicación constante de acciones para optimizar procesos internos, aumentar la eficiencia y asegurar calidad. La calidad implica cumplir estándares que aseguren la satisfacción del cliente y la sostenibilidad (ISO, 2015).

Una estrategia consiste en un conjunto de decisiones y acciones planificadas para alcanzar objetivos, y se basa en el análisis del entorno interno y externo (David, 2013). Dependiendo del contexto, se pueden implementar estrategias ofensivas, defensivas, de crecimiento, integración o diversificación (Kotler & Keller, 2016).

En cuanto a la incidencia de ZASCA se refiere a los cambios que ha generado en la economía local, especialmente en las microempresas manufactureras. Se trata de identificar si hubo un impacto real en términos de productividad, empleo y desarrollo.

Impacto económico:

- Productividad: el uso de maquinaria y mejoras en procesos ha incrementado la producción (Porter, 1990).
- Empleo: el aumento en producción generó más puestos de trabajo, relevante en zonas rurales (Gutiérrez y Martínez, 2021).
- Competitividad: mejora en la presencia en mercados locales y regionales (Acs y Audretsch, 2005).
- Impacto social y desarrollo local:
- Reducción de desigualdad: acceso a recursos en zonas rurales (DANE, 2023).
- Sostenibilidad: articulación entre lo institucional y lo local (Valenzuela y Contreras, 2020).

Indicadores para medir la incidencia:

- Aumento de la productividad.
- Generación de empleo y reducción de pobreza.
- Mejora en la competitividad y calidad de productos.

Estos indicadores permiten valorar el aporte real de ZASCA al desarrollo económico y social de Buesaco.

Finalmente, es importante resaltar que el sector manufacturero representa un componente importante del PIB departamental en Nariño y del empleo en municipios como Buesaco. Según el DANE (2023), este sector representa aproximadamente el 7,4% del PIB departamental y genera empleo directo para un número significativo de personas, especialmente en micro y pequeñas empresas.

3. Metodología

3.1 Paradigma

El paradigma al cual pertenece la presente investigación es el positivo el cual recibe el nombre de científico-naturalista según Auguste Comte “este paradigma busca los hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados subjetivos de los individuos, aquí el único conocimiento aceptable es científico que obedece a principios metodológicos únicos”

Por otra parte, Dobles, Zúñiga y García “la teoría de la ciencia que sostiene el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método”

Esta investigación acude a la aplicación del método científico para poder observar el fenómeno, identificar sus características principales con el objetivo de generar alternativas de solución a la problemática encontrada.

3.2 Enfoque

La presente investigación pertenece al enfoque cuantitativo, porque se utiliza la recolección de datos al campo de la estadística, de esta manera probar la hipótesis que se obtiene en la cuantificación de los datos.

Según Sampieri (2003) el enfoque cuantitativo, es analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado. Este enfoque utiliza la recolección de datos

para comprobar hipótesis, que es importante señalar, se han planteado con antelación al proceso metodológico; con un enfoque cuantitativo se plantea un problema y preguntas concretas de lo cual se derivan las hipótesis. Otra de las características del enfoque cuantitativo es que se emplean experimentaciones y análisis de causa-efecto, también se debe resaltar que este tipo de investigación conlleva a un proceso secuencial y deductivo. Al término de la investigación se debe lograr una generalización de resultados, predicciones, control de fenómenos y la posibilidad de elaborar réplicas con dicha investigación. (Párr.1,2).

3.3 Método

En método de la presente investigación es el Empírico-Analítico, según Padrón (1998) este enfoque se caracteriza por aspectos como la realidad (natural y social) que tiene existencia propia, independientemente de los actores sociales. Realidad que es gobernada por leyes naturales y sociales, las cuales son descubiertas a través de la investigación científica, con el propósito de describir, explicar, predecir y controlar los fenómenos, eventos, problemas o situaciones en estudio, mediante la aplicación del método hipotético-deductivo, buscando la generalización de los resultados.

3.4 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se desarrollara en la presente investigación es descriptiva, porque se encargara de determinar las características de la población de estudio

Sabino (1992) define a la investigación descriptiva en su obra El proceso de investigación como, el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

Inicialmente fueron inscritas 60 unidades productivas para formar parte de la estrategia Zasca del sector manufacturero del municipio de Buesaco, de las cuales 30 unidades productivas desertaron, dando como resultado una nueva población de 30 unidades productivas efectivamente inscritas. De estas unidades productivas efectivamente inscritas 10 fueron las que realmente participaron, por lo tanto, la muestra real que se va a tomar son estas 10 unidades productivas participantes.

3.5.2 Muestra

No se calcula el tamaño de la muestra porque la población objeto de estudio es muy reducida (10 unidades productivas), por lo tanto, se decidió trabajar con el 100% de la población como muestra representativa.

3.6 Técnicas de Recolección de la Información

En la presente investigación la técnica de recolección de información se realizará a través de la encuesta, la cual se construirá mediante un cuestionario estructurado con diferentes tipos de preguntas (cerradas y abiertas) orientadas a determinar de manera precisa y de primera mano la incidencia y aceptación que tuvo la estrategia Zasca en las empresas que formaron del sector manufacturero del municipio de Buesaco.

De igual manera se realizará una revisión de la documentación basada en información o documentos financieros pertenecientes a las empresas para que formaran parte de la estrategia Zasca para así determinar si lograron reactivarse económicamente.

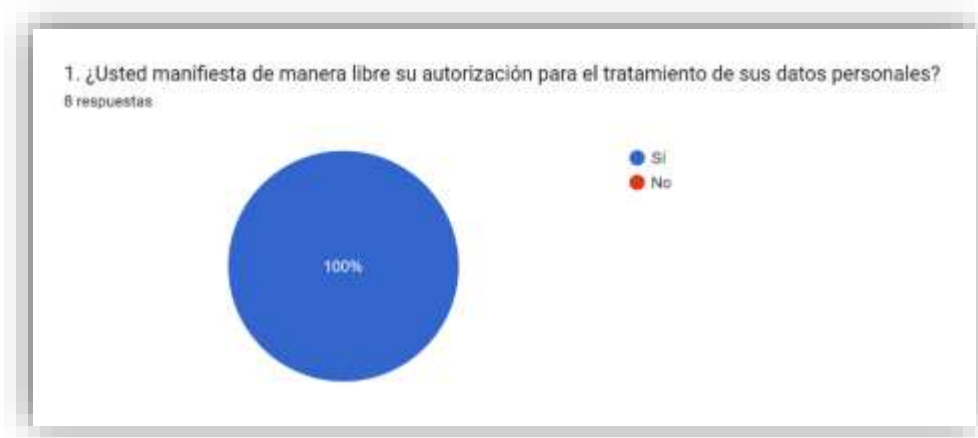
4. Análisis de resultados

4.1 Realizar un diagnóstico de la efectividad de los beneficiarios de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del Municipio de Buesaco

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a las unidades productivas del sector manufacturero de Buesaco permite identificar la percepción y los efectos de la implementación de la estrategia ZASCA en el año 2024. A través de las respuestas obtenidas, se logra evidenciar el comportamiento de variables relacionadas con la competitividad, sostenibilidad, productividad y operaciones internas de las empresas. Este apartado busca interpretar los datos recopilados, destacando tanto las tendencias más significativas como las limitaciones observadas en el proceso de implementación, con el fin de comprender el impacto real de la estrategia en el desarrollo económico local.

Figura 1

Autorización para el tratamiento de datos



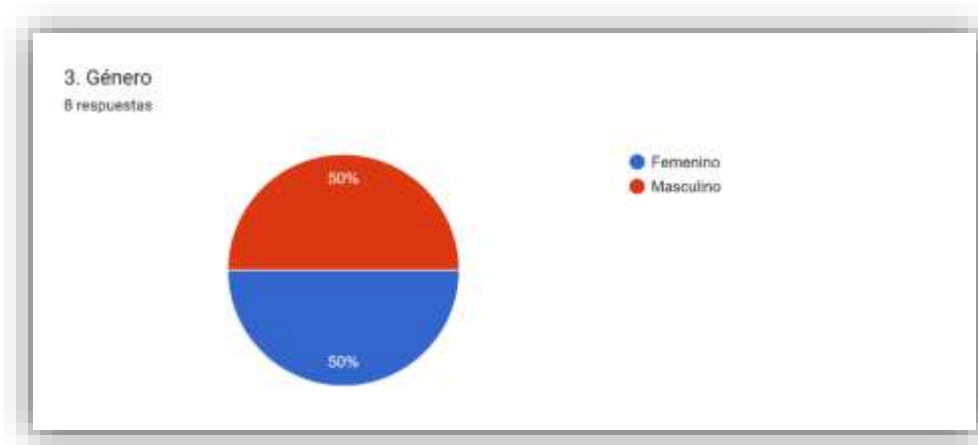
Nota. Esta figura contiene los resultados para la autorización de tratamiento de datos.

Fuente: Autoría propia.

Este primer gráfico corresponde a la pregunta de consentimiento informado. Los resultados muestran que el 100% de los encuestados autorizó de manera libre el tratamiento de sus datos personales, lo que garantiza que la recolección de información se realizó bajo principios éticos, de respeto a la confidencialidad y en cumplimiento de la normativa de protección de datos (Ley 1581 de 2012 en Colombia). Es importante mencionar que los datos y respuestas obtenidas serán utilizados únicamente para fines académicos.

Figura 2

Género



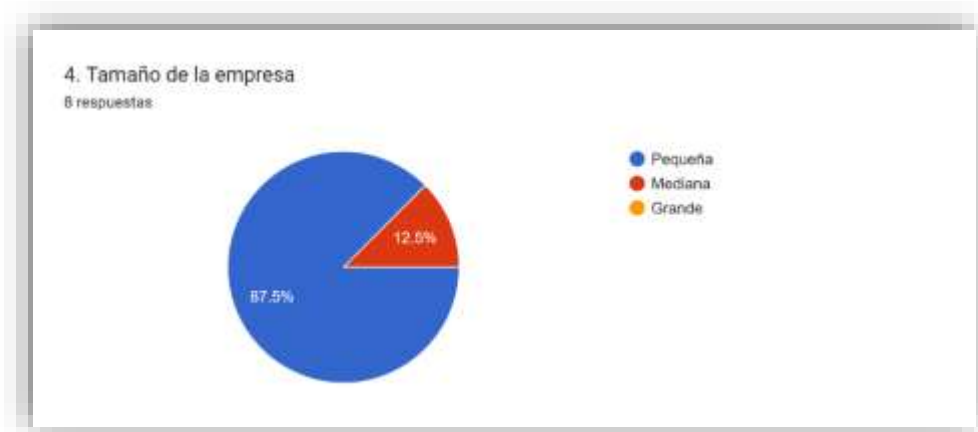
Nota. Esta figura contiene los resultados del género de las personas que participaron en la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría Propia.

En esta gráfica se observa la distribución por género de los encuestados. Los resultados muestran un 50% de participación femenina y un 50% de participación masculina, lo que evidencia una equilibrada representatividad entre hombres y mujeres dentro del grupo de unidades productivas que respondieron la encuesta.

Es importante conocer el género de las unidades productivas que fueron partícipes de la estrategia ZASCA del municipio de Buesaco porque permite identificar posibles diferencias o brechas en la participación, percepción o acceso a oportunidades entre hombres y mujeres dentro de las unidades productivas. Con esta información podemos verificar si en la formulación y desarrollo de proyectos por partes del gobierno nacional son inclusivas, igualitarias para todos los géneros.

Figura 3

Tamaño de la empresa



Nota: Esta figura contiene los resultados del tamaño de las unidades productivas que participaron en la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia.

Este equilibrio es relevante porque permite analizar los impactos de la estrategia ZASCA sin sesgos significativos por género, garantizando que tanto hombres como mujeres vinculados al sector manufacturero de Buesaco están igualmente representados.

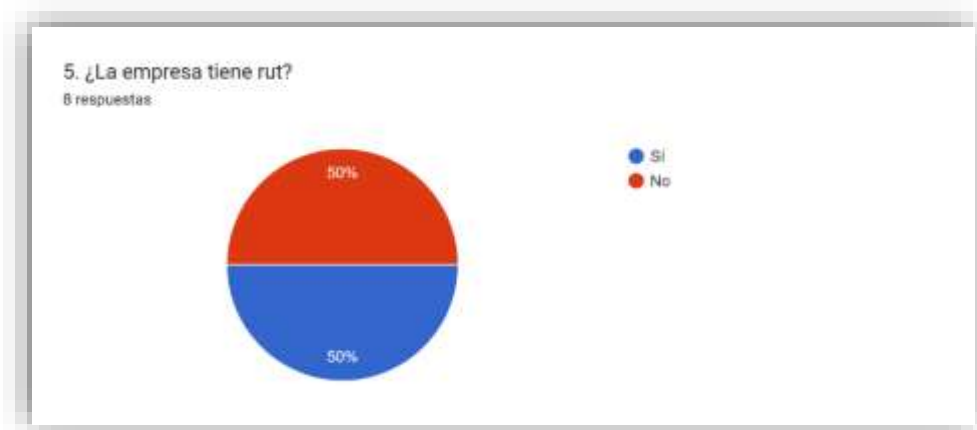
Respecto al tamaño de las empresas, se evidenció que el 87,5% corresponde a pequeñas empresas y el 12,5% a medianas, sin registro de empresas grandes. Estos datos confirman que el tejido empresarial del municipio está conformado principalmente por unidades productivas de menor escala, en línea con la dinámica nacional donde predominan las micro y pequeñas empresas.

Es importante conocer el tamaño de las unidades productivas (pequeña, mediana o grande) ya que permite comprender la estructura que poseen y la capacidad de producción que pueden

alcanzar dentro del sector manufacturero, también conociendo esta información se logra identificar las necesidades específicas de cada tipo de empresa y desarrollar la estrategia ZASCA en pro de suplir estas necesidades.

Figura 4

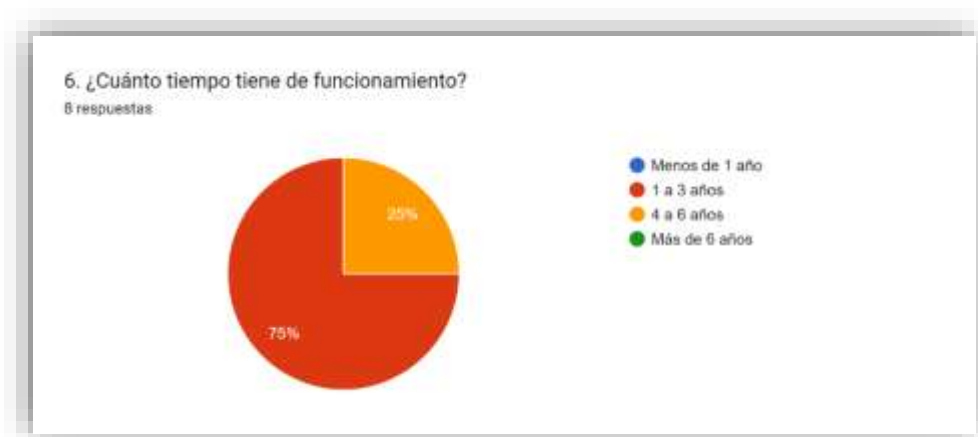
La empresa tiene RUT



Nota: Esta figura contiene los resultados de las empresas que tienen RUT. Fuente: Autoría propia.

El 50% de los encuestados afirma no contar con el RUT, ya sea por desconocimiento del proceso de registro o por temor a contraer obligaciones tributarias, lo que dificulta el acceso a las instalaciones. Esta situación refleja una falta de formalización en el sector, con implicaciones negativas en términos de acceso a beneficios fiscales, financiamiento y participación en programas de apoyo gubernamental. Asimismo, la ausencia de registro en el RUT limita la capacidad de estas unidades productivas para operar de manera competitiva en el mercado.

Identificando las unidades productivas que participaron en la estrategia ZASCA que cuentan con el registro único tributario se logra identificar su nivel de formalización, lo cual es un requisito para operar legalmente dentro del territorio nacional, acceder a programas de apoyo institucional y acceder a fuentes de financiamiento.

Figura 5*Tiempo de funcionamiento*

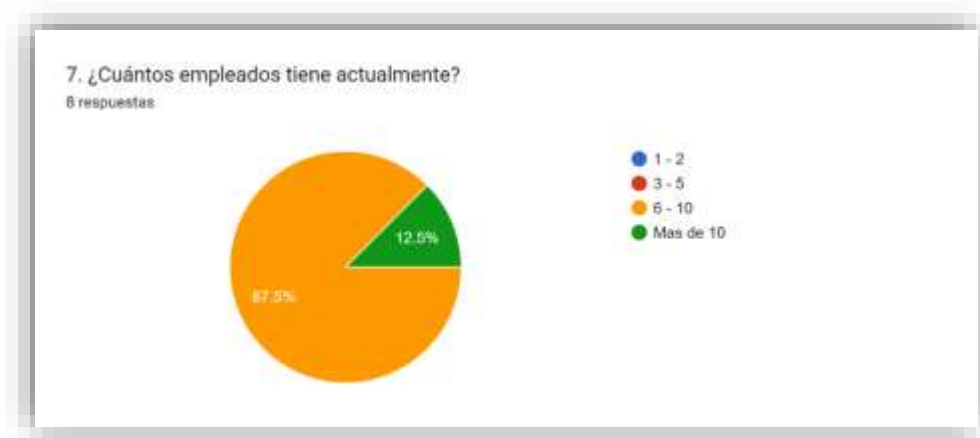
Nota: Esta figura contiene los resultados del tiempo de funcionamiento de las unidades productivas de la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia.

El 75% de las unidades productivas encuestadas tienen entre 1 y 3 años de funcionamiento, lo que refleja que el sector manufacturero en Buesaco está conformado principalmente por empresas jóvenes, aún en proceso de consolidación. Además, un 25% lleva entre 4 y 6 años en operación, lo que muestra que solo una parte reducida ha logrado sostenerse más tiempo en el mercado.

Llama la atención que ninguna de las empresas supera los 6 años de funcionamiento, lo que evidencia que este sector es reciente y frágil, con la necesidad de fortalecer su sostenibilidad y competitividad a futuro, a pesar de no haber recibido apoyo directo de la estrategia ZASCA.

Conociendo el tiempo de funcionamiento de las unidades productivas permite identificar el nivel de madurez y trayectoria dentro del sector manufacturero, esto ayuda a distinguir entre negocios emergentes y consolidados, con el fin de definir estrategias de apoyo adecuadas según su nivel de funcionamiento.

Además, permite evaluar su estabilidad y sostenibilidad del sector empresarial orientando su acción de fortalecimiento que promuevan su permanencia y crecimiento en el tiempo.

Figura 6*Empleados actuales*

Nota: Esta figura contiene los resultados del número de empleados que tienen las unidades productivas de la estrategia ZASCA actualmente. Fuente: Autoría propia.

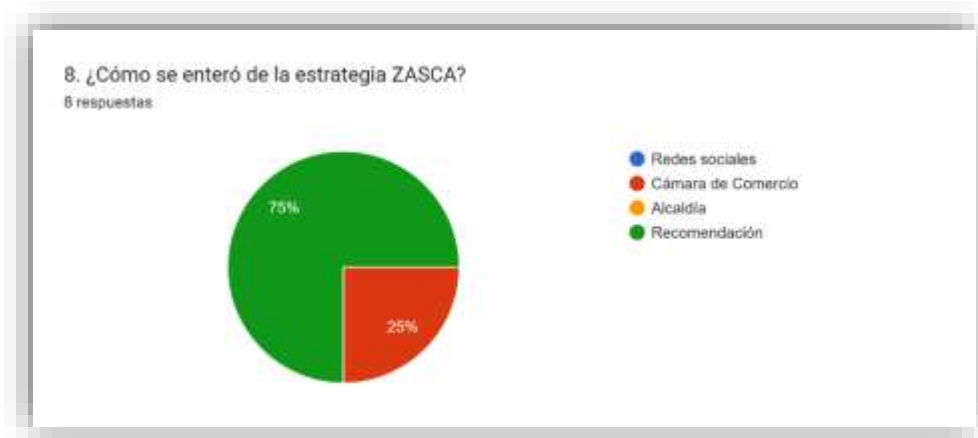
El 87,5% de las unidades productivas encuestadas tienen entre 6 y 10 empleados, lo que refleja que la mayoría de los talleres o fábricas en Buesaco se ubican en la categoría de microempresas. Solo un 12,5% supera los 10 empleados, lo que confirma que el sector manufacturero local se caracteriza por ser de pequeña escala y baja capacidad laboral.

Este resultado evidencia que, a pesar de su aporte al empleo, la generación de puestos de trabajo es limitada y todavía no alcanza niveles que permitan un impacto significativo en el desarrollo económico municipal, más aún considerando que no recibieron apoyo de la estrategia ZASCA.

Conociendo el número de empleados porque se logra identificar la capacidad de generación de empleo de las unidades productivas que participaron en la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco, con esto se evalúa su impacto en la dinámica económica del municipio y encaminar estrategias para fortalecer laboral y empresarialmente, orientadas a la productividad y sostenibilidad.

Figura 7

Como se enteró de la estrategia ZASCA



Nota: Esta figura contiene los resultados del como las personas se enteraron de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco. Fuente: Autoría propia.

El 75% de los encuestados manifestó haberse enterado de la estrategia ZASCA a través de recomendaciones personales, mientras que el 25% lo hizo mediante la Cámara de Comercio. Llama la atención que ninguno de los participantes señaló las redes sociales o la Alcaldía como canales de información, lo que pone en evidencia una deficiencia en la difusión institucional y oficial de la estrategia.

Este resultado sugiere que la estrategia ZASCA no tuvo un proceso de comunicación masivo ni estructurado, sino que dependió principalmente del voz a voz. Esto reduce el alcance y limita la posibilidad de que más unidades productivas del sector manufacturero conozcan y accedan a los beneficios planteados.

Es importante evaluar la eficacia de los canales de comunicación utilizados para la difusión de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco, con esto se identifica los medios más efectivos para llegar a las unidades productivas y detectar falencias en su promoción, también ayuda a mejorar estrategias de divulgación para futuras estrategias garantizando una mayor participación, divulgación y cobertura.

Figura 8

Apoyo recibido a través de la estrategia ZASCA

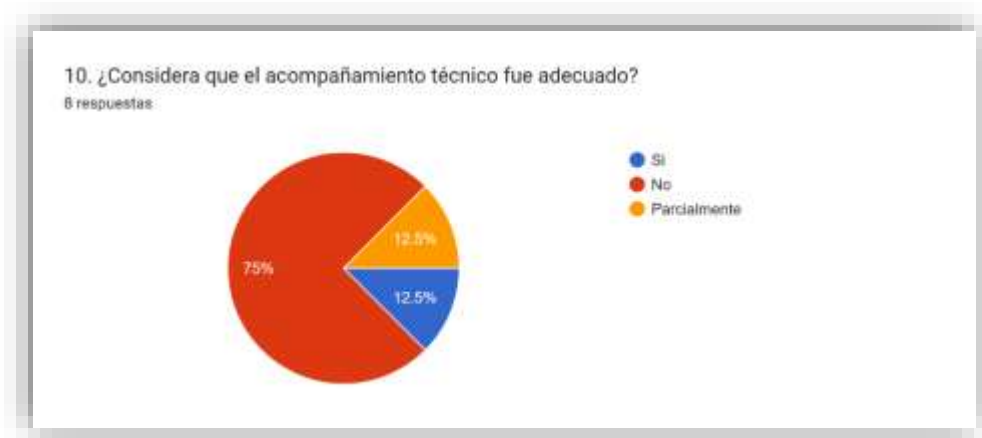


Nota: Esta figura contiene los resultados del apoyo que recibieron las unidades productivas a través de la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia.

El gráfico muestra que el 62,5% de los encuestados afirmó no haber recibido ningún tipo de apoyo por parte de la estrategia ZASCA, lo que evidencia una baja cobertura y limitaciones en su implementación en el municipio. En contraste, solo algunos beneficiarios señalaron haber recibido apoyos puntuales, como entrega o préstamo de maquinaria (25%), apoyo para formalización (25%), y en menor medida capacitaciones técnicas (12,5%), asesoría comercial (12,5%) y acceso a nuevos mercados (12,5%).

Estos resultados reflejan que, aunque la estrategia contempla distintos mecanismos de apoyo, su alcance real en el sector manufacturero de Buesaco fue reducido y poco equitativo. La mayoría de los participantes no logró acceder a beneficios concretos, lo que cuestiona la efectividad del programa en términos de inclusión y acompañamiento empresarial.

Evaluar el impacto real y la efectividad de la estrategia ZASCA en las unidades productivas en el municipio de Buesaco, con lo cual se logra identificar qué tipos de apoyo fueron efectivamente recibidos por los beneficiarios, así como las limitaciones o vacíos que su tuvieron en su implementación, de igual manera esta información es fundamental para mejorar la planificación y distribución de recursos para futuras estrategias las cuales puede lograr una mayor cobertura y equidad entre los beneficiarios.

Figura 9*Acompañamiento técnico*

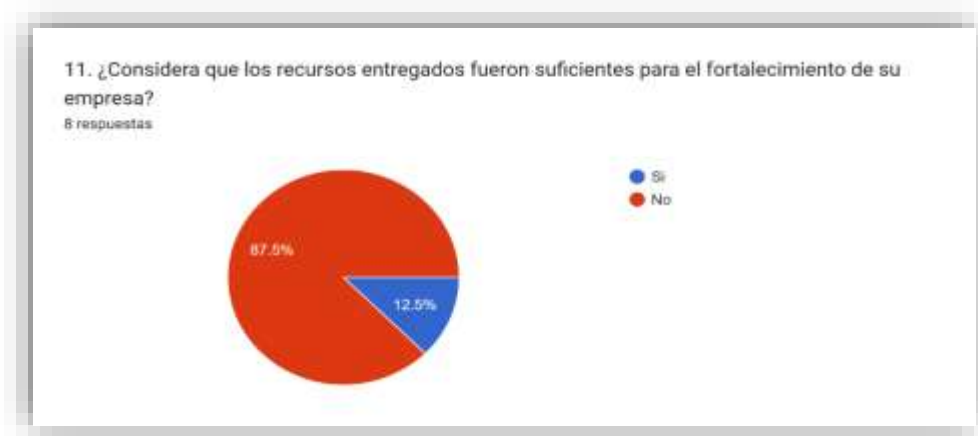
Nota: Esta figura contiene los resultados de la consideración que tiene las unidades productivas respecto al acompañamiento técnico que recibieron a través de la estrategia ZASCA.

Fuente: Autoría propia.

El gráfico muestra que el 75% de los encuestados considera que el acompañamiento técnico no fue adecuado, mientras que únicamente un 12,5% respondió afirmativamente y otro 12,5% lo calificó como parcialmente adecuado.

Este resultado evidencia que, para la mayoría de los beneficiarios, la estrategia ZASCA no logró cumplir con las expectativas en materia de asistencia técnica, limitando así su efectividad como herramienta de fortalecimiento empresarial en el sector manufacturero de Buesaco.

Conocer la percepción de las unidades productivas participantes de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco sobre la calidad y pertinencia del acompañamiento técnico que recibieron es esencial para evaluar la efectividad del programa y así determinar las fortalezas y debilidades que presente este aspecto de la estrategia. Además, ayuda a desarrollar estrategias futuras en las necesidades que presentan las unidades productivas logrando que el acompañamiento técnico sea el adecuado y ayude al fortalecimiento del sector en el municipio.

Figura 10*Recursos entregados*

Nota: Esta figura contiene los resultados de la consideración de las unidades productivas respecto a los recursos entregados para el fortalecimiento de la empresa. Fuente: Autoría Propia

El gráfico muestra que el 87,5% de los encuestados considera que los recursos entregados no fueron suficientes para el fortalecimiento de sus empresas, mientras que solo un 12,5% afirmó que sí lo fueron.

Esto refleja que, a pesar de la implementación de la estrategia ZASCA, los recursos asignados resultaron limitados y no respondieron de manera efectiva a las necesidades reales del sector manufacturero en Buesaco, lo que restringe su impacto en la mejora de la productividad y competitividad de las unidades productivas.

Evaluar si los recursos asignados por la estrategia ZASCA a las unidades productivas que fueron beneficiarias fueron realmente las adecuadas para responder frente a las necesidades de estas y si contribuyeron de manera efectiva a su fortalecimiento y crecimiento, con esto se logra identificar la eficiencia de los recursos entregados, conocer las limitaciones presentadas y ajustar futuras estrategias a las demandas reales que presentan la unidades productivas y el sector manufacturero en general.

Figura 11

Factores que aspiraba mejorar con la implementación de la estrategia ZASCA



Nota: Esta figura contiene los resultados de los factores que aspiraban mejorar las unidades productivas con la implementación de la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia

El gráfico evidencia que los empresarios del sector manufacturero de Buesaco tenían altas expectativas frente a la estrategia ZASCA. El 62,5% señaló que aspiraba a lograr un crecimiento empresarial y una mejor organización interna, mientras que el 50% esperaba fortalecer la capacidad productiva y aumentar la rentabilidad. Por otro lado, un 25% buscaba mejorar la capacidad técnica y contar con personal más capacitado.

Estos resultados muestran que las principales metas de los empresarios no solo estaban orientadas a lo productivo, sino también al fortalecimiento estructural y organizativo de sus negocios, lo cual es coherente con la necesidad de consolidar procesos de competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Es importante conocer los aspectos que las unidades productivas del municipio de Buesaco consideraban prioritarias para mejorar el funcionamiento y crecimiento de su empresa por el apoyo de la estrategia ZASCA, de esta forma se puede evaluar si las expectativas de los beneficiarios coinciden con los objetivos reales de la estrategia y lograra determinar si las acciones que fueron implementadas fueron acordes a las necesidades y expectativas presentadas en el sector manufacturero del municipio de Buesaco.

Figura 12

Nuevas oportunidades gracias a la participación en la estrategia ZASCA



Nota: Esta figura contiene los resultados las nuevas oportunidades identificadas gracias a la participación de las unidades productivas en la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia

El gráfico muestra que la gran mayoría de los empresarios, 87,5%, indicó que no logró identificar nuevas oportunidades gracias a la estrategia ZASCA. Únicamente un 12,5% señaló acceso a nuevos mercados y otro 12,5% mencionó la posibilidad de asociarse con otras empresas. Ningún encuestado reportó mejoras en procesos ni un incremento en la visibilidad de sus negocios.

Estos resultados reflejan que el impacto de la estrategia en la generación de oportunidades concretas ha sido muy limitado, lo cual podría deberse a falencias en la implementación o en la articulación entre los beneficiarios y las entidades responsables. En consecuencia, se evidencia la necesidad de replantear los mecanismos de apoyo para que realmente contribuyan a fortalecer la competitividad del sector manufacturero en Buesaco.

Figura 13

Aumento de clientes o ventas



Nota: Esta figura contiene los resultados del aumento que presentaron las unidades productivas que participaron en la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia.

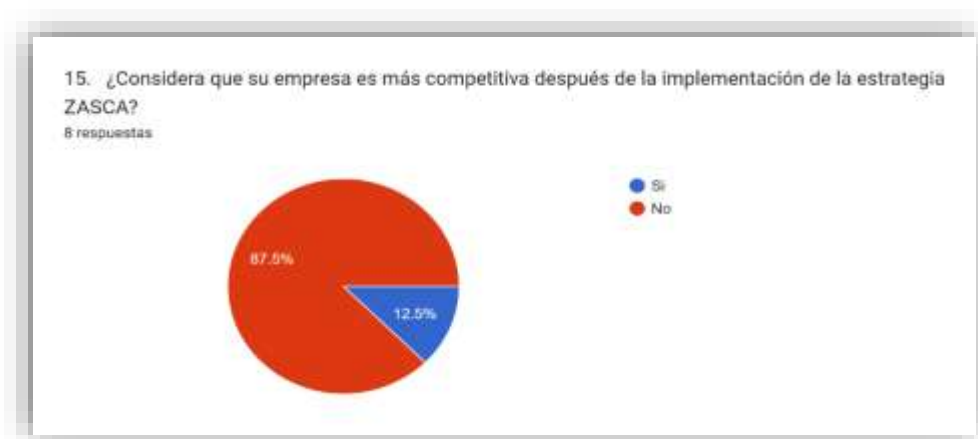
El gráfico refleja que la gran mayoría de los encuestados, un 87,5%, afirmó que no aumentó el número de clientes ni las ventas luego de la implementación de la estrategia ZASCA. Solo un 12,5% señaló que sí percibió un incremento, mientras que ninguno manifestó desconocer el impacto en este aspecto.

Este resultado evidencia que la estrategia no logró incidir de manera significativa en la expansión del mercado ni en la dinámica comercial de las empresas encuestadas en Buesaco. Esto sugiere limitaciones en la efectividad del programa para cumplir con uno de los propósitos centrales de la reactivación económica: impulsar la demanda y mejorar la competitividad empresarial a través del crecimiento en ventas.

Medir uno de los aspectos más importante de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco es de vital importancia porque se determinar el éxito de esta estrategia, el crecimiento de las ventas y captación de nuevos clientes es una muestra real de efectividad de la estrategia y la generación de resultados económicos tangibles.

Figura 14

Competitividad después de la estrategia ZASCA



Nota: Esta figura contiene los resultados de la competitividad de las unidades productivas después de la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia

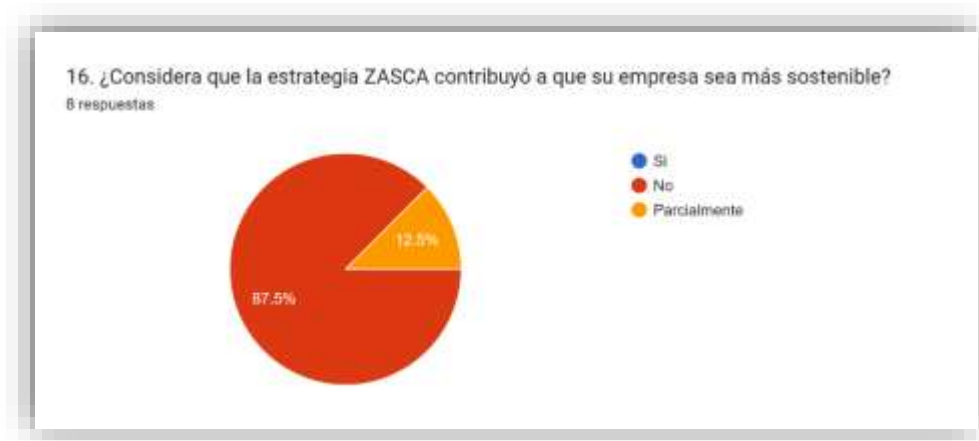
Estos resultados reflejan que la gran mayoría de las empresas participantes no percibieron un impacto positivo de ZASCA en términos de competitividad. Esto significa que la estrategia, en su aplicación en Buesaco, no logró fortalecer de manera significativa la capacidad de las empresas para diferenciarse, posicionarse en el mercado o mejorar sus ventajas frente a la competencia.

El hecho de que únicamente una minoría (12,5%) reconociera algún beneficio competitivo sugiere que los esfuerzos desplegados fueron insuficientes, poco adaptados a las realidades de las unidades productivas locales, o que aún no se han materializado en resultados visibles para la mayoría de los beneficiarios.

Evaluar si la estrategia ZASCA logró fortalecer las capacidades empresariales y el posicionamiento competitivo de las unidades productivas que fueron participes es fundamental para determinar si logró que mejoraran sus procesos de producción, ampliar su presencia en el mercado y desarrollar ventajas frente a sus competidores directos.

Figura 15

Contribución de la estrategia ZASCA en la sostenibilidad

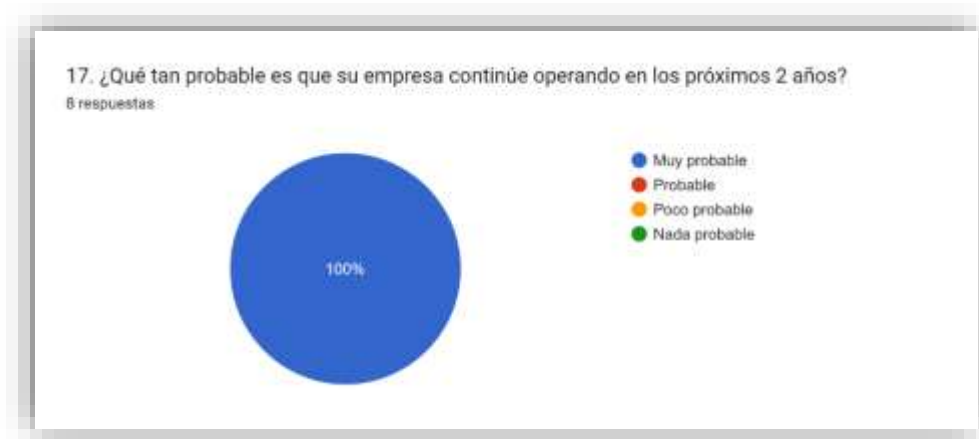


Nota: Esta figura contiene los resultados de la estrategia ZASCA en la contribución a la sostenibilidad de las unidades productivas. Fuente: Autoría propia

Los resultados muestran que la estrategia ZASCA no logró consolidarse como un mecanismo efectivo para fortalecer la sostenibilidad empresarial en el sector manufacturero de Buesaco. El hecho de que solo un 12,5% la considere útil de manera parcial, frente a un 87,5% que la rechaza como aporte a la sostenibilidad, indica que sus efectos fueron limitados y que no se evidenció un impacto significativo en la permanencia, resiliencia o proyección de las empresas.

Figura 16

Continuación de las operaciones de la empresa



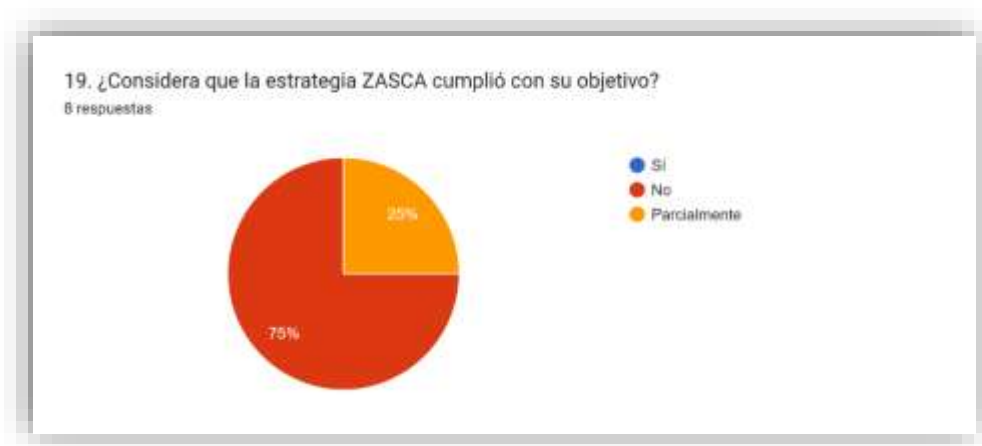
Nota: Esta figura contiene los resultados de la probabilidad de que la empresa continúe operando en los próximos 2 años. Fuente: Autoría propia.

Este resultado refleja un alto nivel de confianza de los empresarios en la continuidad de sus negocios, independientemente de las limitaciones observadas en la estrategia ZASCA. La certeza del 100% en la permanencia empresarial sugiere que las unidades productivas confían en su capacidad de mantenerse operativas gracias a sus propios recursos, estrategias internas o experiencia en el mercado, más que por el impacto de la estrategia ZASCA.

Conocer las expectativas de continuidad y sostenibilidad de las unidades productivas a mediano plazo esto brinda una visión sobre el nivel de confianza, estabilidad y proyección futura del sector. También ayuda a comprender la viabilidad y fortaleza que se ha tejido en el municipio de Buesaco para orientar futuras estrategias de apoyo y acompañamiento que garanticen su continuidad y ampliación a lo largo del tiempo.

Figura 17

Cumplimiento del objetivo de la estrategia ZASCA



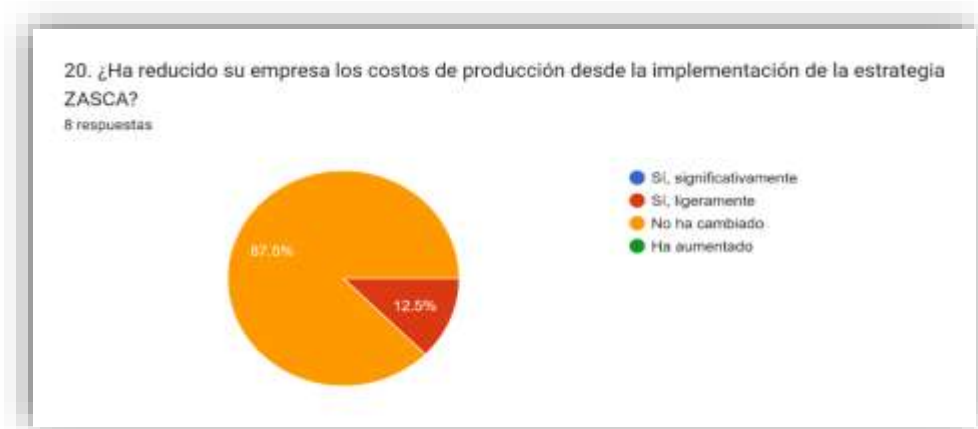
Nota: Esta figura contiene los resultados del cumplimiento del objetivo de la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia

Estos datos reflejan una percepción mayoritariamente negativa frente a la efectividad de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero de Buesaco. El hecho de que tres de cada cuatro empresarios 75% manifestaran que la estrategia no cumplió con lo propuesto evidencia falencias en su implementación, alcance o pertinencia para las necesidades reales de las unidades productivas. Además, el 25% que reconoció un cumplimiento parcial sugiere que, aunque existieron algunos aportes, estos no fueron suficientes para generar un impacto significativo en términos de competitividad, sostenibilidad o fortalecimiento empresarial.

Determinar la percepción de los beneficios respecto al grado de cumplimiento de los objetivos planteados de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco, a través de esto se puede evaluar las acciones a implementar para el fortalecimiento empresarial, competitividad y reactivación económica.

Figura 18

Reducción de los costos de producción

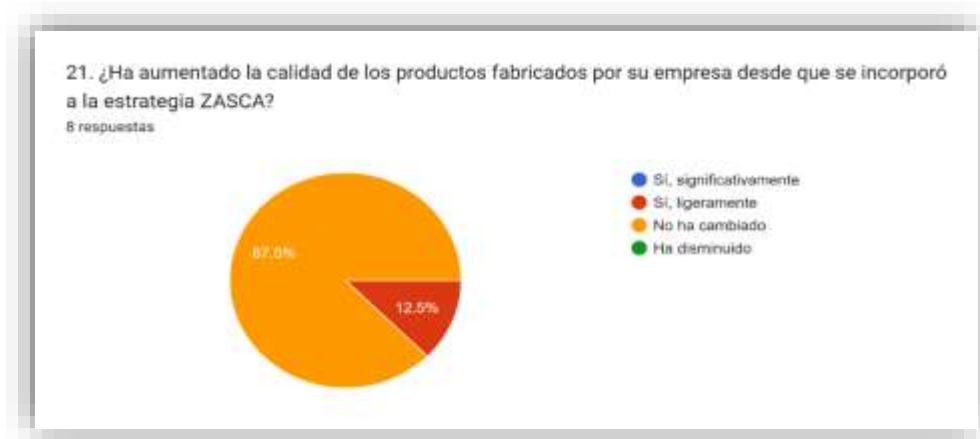


Nota: Esta figura contiene los resultados de la reducción de los costos de producción de las unidades productivas desde la implementación de la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia

Este resultado indica que la estrategia ZASCA no ha generado un impacto relevante en la reducción de los costos de producción en la mayoría de las empresas. El hecho de que casi 9 de cada 8 empresarios 87,5% no perciban cambios evidencia limitaciones en las acciones implementadas para mejorar la eficiencia productiva. Aunque un 12,5% reconoció una leve reducción, esta proporción resulta insuficiente para considerar que la estrategia haya sido efectiva en este aspecto clave de la competitividad empresarial.

Figura 19

Aumento de la calidad de producción desde la incorporación a la estrategia ZASCA



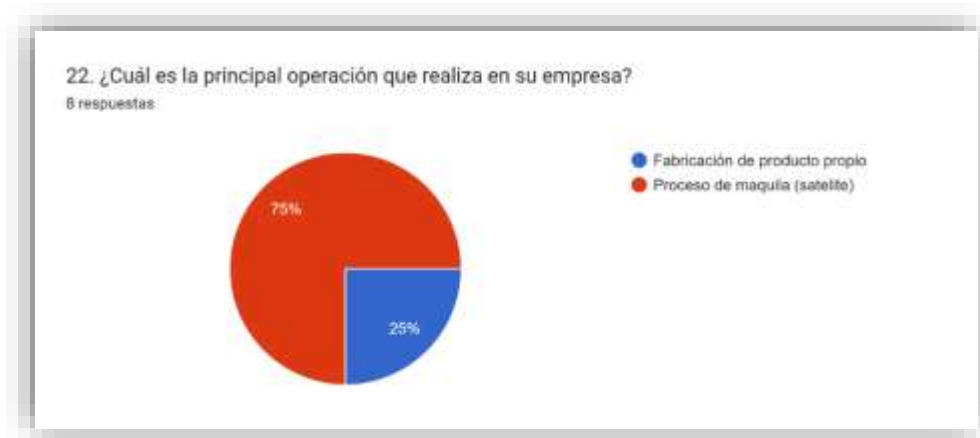
Nota: Esta figura contiene los resultados del aumento en la calidad de productos de la unidad productiva desde que se incorporó en la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia

Estos resultados reflejan que la estrategia ZASCA no ha tenido un efecto sustancial en la mejora de la calidad de los productos en la mayoría de las empresas encuestadas. El hecho de que casi 9 de cada 10 empresarios (87,5%) no perciban mejoras en este aspecto es un indicador de la falta de impacto en uno de los factores más importantes de la competitividad. Aunque un 12,5% reconoció un leve avance, este porcentaje resulta mínimo y evidencia que la estrategia no ha logrado generar transformaciones significativas en los procesos productivos ni en los estándares de calidad.

Evaluar si la estrategia ZASCA ha contribuido a mejorar la calidad de los productos ofrecidos para las unidades productivas que fueron beneficiarias en aspectos como la competitividad y sostenibilidad empresarial, medir la calidad permite identificar las acciones implementadas como las capacitaciones, asistencia técnica o mejoras en procesos productivos, adicionalmente estos datos ayudan a detectar las áreas donde la estrategia ZASCA no logro generar los cambios esperados.

Figura 20

Operación principal que realiza la empresa

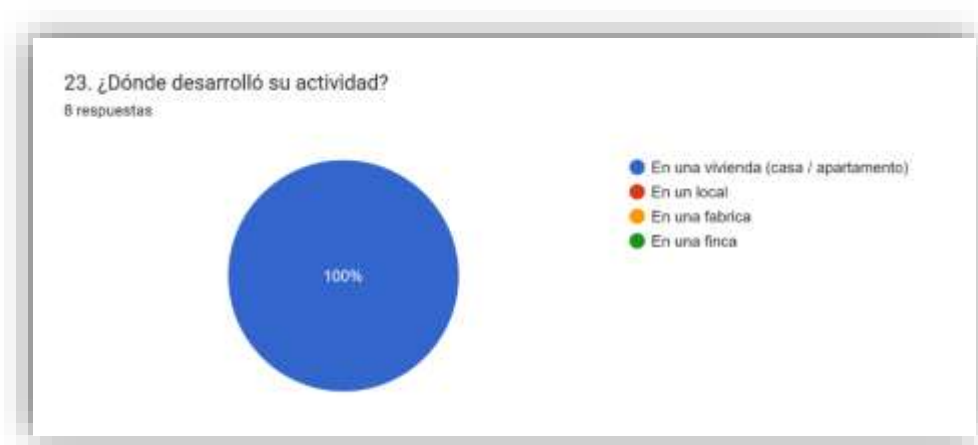


Nota: Esta figura contiene los resultados de la principal operación que realizada la empresa.

Fuente: Autoría propia

Estos resultados evidencian que la mayoría de las unidades productivas en Buesaco funcionan principalmente bajo esquemas de maquila, es decir, producen bienes por encargo de terceros en lugar de desarrollar y posicionar una marca propia. Esto refleja una fuerte dependencia de contratos externos para sostener la actividad productiva, lo que puede limitar la autonomía empresarial, la innovación y la creación de valor agregado. Por otro lado, el 25% que fabrica productos propios tiene un mayor potencial de diferenciación y consolidación en el mercado, aunque representa una minoría dentro del sector manufacturero analizado.

Conocer la actividad económica principal de las unidades productivas que fueron partícipes de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco, permite distinguir si actividad se centra en la fabricación de productos propios o en procesos de maquila, esta información es esencial para evaluar el nivel de autonomía, innovación y capacidad de generar un mayor valor agregado a los productos realizados y identificar el grado de independencia de las unidades productivas frente a terceros.

Figura 21*Lugar de desarrollo de la actividad*

Nota: Esta figura contiene los resultados del lugar donde desarrollan su actividad las unidades productivas. Fuente: Autoría propia

El 100% de las empresas encuestadas desarrolla sus actividades en una vivienda, lo que refleja el carácter doméstico e informal de la mayoría de las unidades productivas en Buesaco. Esta situación, aunque permite reducir costos de operación, también limita la capacidad de crecimiento, la formalización y el cumplimiento de estándares técnicos y productivos.

Los resultados de la encuesta evidencian que el sector manufacturero de Buesaco está conformado principalmente por pequeñas unidades productivas, jóvenes, de baja escala y con un alto grado de informalidad, reflejado en la ausencia de RUT y en el hecho de que la totalidad de las empresas operan desde viviendas. Aunque existe una representación equitativa entre hombres y mujeres y un alto nivel de confianza en la continuidad de los negocios, las empresas enfrentan limitaciones en formalización, capacidad de generación de empleo, recursos y sostenibilidad a largo plazo.

En relación con la estrategia ZASCA, los hallazgos muestran una percepción mayoritariamente negativa: la mayoría de los empresarios considera que no recibió apoyos significativos, que el acompañamiento técnico y los recursos fueron insuficientes y que no se lograron impactos tangibles en aspectos clave como ventas, competitividad, sostenibilidad, reducción de costos o calidad de productos. El alcance de la estrategia se vio limitado por la deficiente difusión institucional y la falta de una implementación adaptada a las necesidades reales del sector.

En síntesis, la estrategia ZASCA en Buesaco no logró consolidarse como un mecanismo efectivo de fortalecimiento empresarial, pues su cobertura fue reducida y sus aportes, percibidos como marginales. No obstante, los empresarios mantienen expectativas de crecimiento y muestran confianza en la permanencia de sus negocios, lo cual evidencia tanto su resiliencia como la necesidad de replantear las políticas de apoyo para que respondan de manera más pertinente y sostenible a las características del tejido productivo local.

4.1.1 Matriz MEFE (Evaluación de Factores Externos)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta que permite analizar cuantitativamente los factores externos —oportunidades y amenazas— que afectan el desempeño de una organización. De acuerdo con Ruiz-Barroeta (2020), la MEFE identifica los factores externos clave, les asigna un peso (entre 0 y 1) según su importancia, y una calificación (de 1 a 4) que refleja qué tan bien responde la organización frente a cada uno. Luego, al multiplicar peso por calificación, se obtiene un valor ponderado que permite evaluar la posición estratégica frente al entorno.

Un resultado promedio superior a 2.5 indica que la organización aprovecha bien las oportunidades externas y responde adecuadamente ante las amenazas, mientras que valores inferiores evidencian debilidades estratégicas (Ruiz-Barroeta, 2020).

Tabla 1. Matriz MEFE (Evaluación de Factores Externos)

Factores Externos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Acceso a maquinaria especializada (fileteadoras, bordadoras)	0,15	3	0,45
Capacitaciones en gestión y tecnología	0,10	2	0,20
Redes de comercialización para nuevos mercados	0,10	2	0,20
Apoyo institucional de MinComercio e INNpula	0,15	3	0,45
Políticas territoriales de fortalecimiento productivo	0,05	2	0,10
Amenazas			

Alta dependencia de la maquila y escasa innovación	0,10	1	0,10
Competencia con empresas de mayor escala y precios más bajos	0,10	2	0,20
Insuficiencia de recursos entregados por ZASCA	0,15	1	0,15
Bajo acceso a financiamiento externo	0,10	2	0,20
Total	1,00		2,25

Nota. Esta tabla contiene la evaluación externa de la estrategia ZASCA. Fuente: Autoría propia

Interpretación:

El puntaje ponderado de 2,25 indica que las microempresas del sector manufacturero de Buesaco tienen una capacidad limitada para responder a su entorno externo. Aunque existen oportunidades (maquinaria, apoyo institucional, redes de mercado), estas no han sido aprovechadas de manera efectiva, debido a la informalidad, la dependencia de maquila y la insuficiencia de los recursos otorgados.

4.1.2 Matriz MEFI (Evaluación de Factores Internos)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) tiene la misma lógica de la MEFE, pero aplicada a los factores internos: fortalezas y debilidades. Según Ruiz-Barroeta (2020), esta matriz permite identificar las principales variables internas (administración, talento humano, finanzas, tecnología, etc.), asignarles pesos y calificaciones, y obtener un puntaje total que refleja el grado de fortaleza interna de la organización.

Tabla 2. Matriz MEFI (Evaluación de Factores Internos)

Factores Internos	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Confianza de los empresarios en la continuidad de sus negocios	0,15	4	0,60
Mano de obra disponible y con experiencia en manufactura	0,10	3	0,30

Producción con identidad propia en algunos negocios (25%)	0,05	3	0,15
Jóvenes emprendimientos con posibilidad de consolidarse	0,10	3	0,30
Debilidades			
Falta de infraestructura adecuada (100% funciona en viviendas)	0,15	1	0,15
Escasa capacitación técnica y administrativa	0,10	2	0,20
Poca adopción tecnológica	0,10	2	0,20
Bajo nivel de formalización empresarial	0,10	1	0,10
No percepción de mejoras en productividad ni competitividad (87,5%)	0,15	1	0,15
Total	1,00		2,15

Nota. Esta tabla contiene la evaluación interna de la estrategia ZASCA

Fuente: Autoría propia

Interpretación:

El puntaje de 2,15 refleja que las empresas enfrentan mayores debilidades internas que fortalezas. Aunque existe resiliencia y confianza de los empresarios en sus negocios, la falta de infraestructura, la informalidad y la ausencia de mejoras productivas reducen su capacidad de competir.

Matriz DOFA

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta de diagnóstico que permite identificar los factores internos y externos que inciden en una organización o proyecto. Según la Universidad de los Andes (s. f.), esta matriz facilita clasificar los elementos que favorecen o dificultan los objetivos institucionales, permitiendo visualizar las fortalezas que deben potenciarse, las debilidades que se deben corregir, las oportunidades que se pueden aprovechar y las amenazas que deben mitigarse.

Dentro del análisis DOFA, las fortalezas y debilidades corresponden a factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas provienen del entorno externo. A partir de esta

identificación se elaboran estrategias FO, FA, DO y DA, que buscan aprovechar fortalezas, reducir debilidades, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas (Universidad de los Andes, s. f.).

Tabla 3. *Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)*

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1: Confianza en la continuidad del negocio (100%).	D1: 100% desarrolla actividades en viviendas.
F2: Mano de obra disponible con experiencia.	D2: Escasa capacitación técnica y administrativa.
F3: Presencia de emprendimientos jóvenes con potencial.	D3: Poca adopción tecnológica.
F4: Producción con identidad propia en una minoría (25%).	D4: Bajo nivel de formalización.
	D5: 87,5% no percibe mejoras en productividad.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1: Acceso a maquinaria especializada.	A1: Dependencia de maquila.
O2: Capacitaciones en gestión y tecnología.	A2: Competencia con empresas de mayor escala.
O3: Redes de comercialización.	A3: Insuficiencia de recursos entregados.
O4: Apoyo institucional (MinComercio, INNpulsa).	A4: Bajo acceso a financiamiento externo.
O5: Políticas territoriales productivas.	

Nota. Esta tabla contiene la evaluación de las fortalezas y debilidades de la estrategia ZASCA

Fuente: Autoría propia

Estrategias

- FO (Fortalezas + Oportunidades):

Aprovechar la mano de obra disponible (F2) y la confianza empresarial (F1) para vincularse a capacitaciones (O2) y redes de comercialización (O3).

- DO (Debilidades + Oportunidades):

Superar la falta de infraestructura (D1) y baja formalización (D4) gestionando apoyos institucionales (O4) y políticas territoriales (O5).

- FA (Fortalezas + Amenazas):

Utilizar la resiliencia empresarial (F1) y la producción con identidad propia (F4) para diferenciarse frente a la competencia (A2) y reducir la dependencia de maquila (A1).

- DA (Debilidades + Amenazas):

Reducir la falta de mejoras en productividad (D5) y baja adopción tecnológica (D3) mediante acceso a maquinaria (O1) y financiamiento institucional, mitigando la insuficiencia de recursos (A3, A4).

4.2 Determinar los factores y oportunidades de la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del Municipio de Buesaco.

La Estrategia ZASCA fue concebida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia como una política pública orientada a fortalecer el tejido empresarial local y regional, con el propósito de impulsar la reindustrialización y la reactivación económica tras los efectos de la pandemia y las limitaciones estructurales de las MiPymes (MINCIT, 2022). Desde su diseño, esta estrategia buscaba dotar a las unidades productivas de maquinaria moderna, capacitación técnica, asesoría empresarial y acceso a redes de comercialización, con la perspectiva de aumentar la productividad, fomentar la formalización y mejorar la competitividad en los mercados (Acs & Audretsch, 2005).

En el municipio de Buesaco, ZASCA se planteó como un mecanismo para dinamizar la economía local, reconociendo que el sector manufacturero constituye una de las principales fuentes de ingresos y empleo, aunque enfrenta limitaciones relacionadas con la informalidad, la baja adopción tecnológica y la falta de infraestructura adecuada. Este tipo de intervenciones resulta clave en territorios rurales, donde las microempresas carecen de acceso a financiamiento, innovación y mercados diversificados (Schumpeter, 2002; CEPAL, 2020).

4.2.1 Factores identificados en la implementación

- **Acceso a maquinaria y tecnología especializada:** El acceso de máquinas especializadas como fileteadoras, bordadoras y máquinas de confección permitiría que los talleres locales pudieran mejorar la calidad de sus productos y reducir los tiempos de elaboración. Este acceso es importante porque muchas microempresas no cuentan con los recursos económicos para adquirir este tipo de tecnología por sí solas, lo que limita su competitividad frente a otras regiones.

- **Capacitaciones técnicas y en gestión empresarial:** los procesos formativos en contabilidad, planeación financiera, administración y producción serían fundamentales para que los empresarios locales adquirieran nuevas habilidades. Estas capacitaciones son significativas porque fortalecen la capacidad de las unidades productivas no solo en lo técnico, sino también en la gestión del negocio, un aspecto en el que generalmente presentan debilidades debido a la informalidad.

- **Acompañamiento institucional:** la participación del Ministerio de Comercio, INNpula y aliados regionales representó un respaldo importante para los beneficiarios, ya que brinda asesoría en temas de formalización y permitió acceder a programas de apoyo. Este acompañamiento es vital porque genera confianza en los empresarios y abre puertas para que puedan integrarse en cadenas productivas más amplias.

- **Apoyo en redes de comercialización:** la posibilidad de participar en ferias locales y regionales les brindaría a los productores de Buesaco una ventana para mostrar sus productos y ampliar sus mercados. Este factor es esencial porque muchas de estas microempresas enfrentan dificultades para posicionar sus productos fuera del municipio, lo cual limita su crecimiento económico.

4.2.2 Oportunidades proyectadas con la estrategia

La implementación de ZASCA buscaba generar una serie de transformaciones en el sector manufacturero:

- **Incremento de la productividad:** se espera que, gracias a la disponibilidad de equipos modernos y la estandarización de procesos, los talleres del municipio logren aumentar

su capacidad de producción. Esto les permitirá responder a mayores volúmenes de demanda, reducir tiempos de trabajo y ofrecer productos de mejor calidad, lo cual potenciará su competitividad.

- **Generación de empleo:** se proyecta que el fortalecimiento de la producción impulsará la contratación de más mano de obra, con especial impacto en mujeres y habitantes de zonas rurales. Este efecto será fundamental porque contribuirá a dinamizar la economía local y mejorar las condiciones de vida de las familias del municipio.

- **Mayor competitividad:** con la mejora en la calidad de los productos y el fortalecimiento de sus procesos, las unidades productivas tendrán la oportunidad de acceder a nuevos mercados, participar en ferias regionales y abrirse paso en escenarios nacionales. Se espera que esto permita posicionar los productos de Buesaco frente a los de otros municipios.

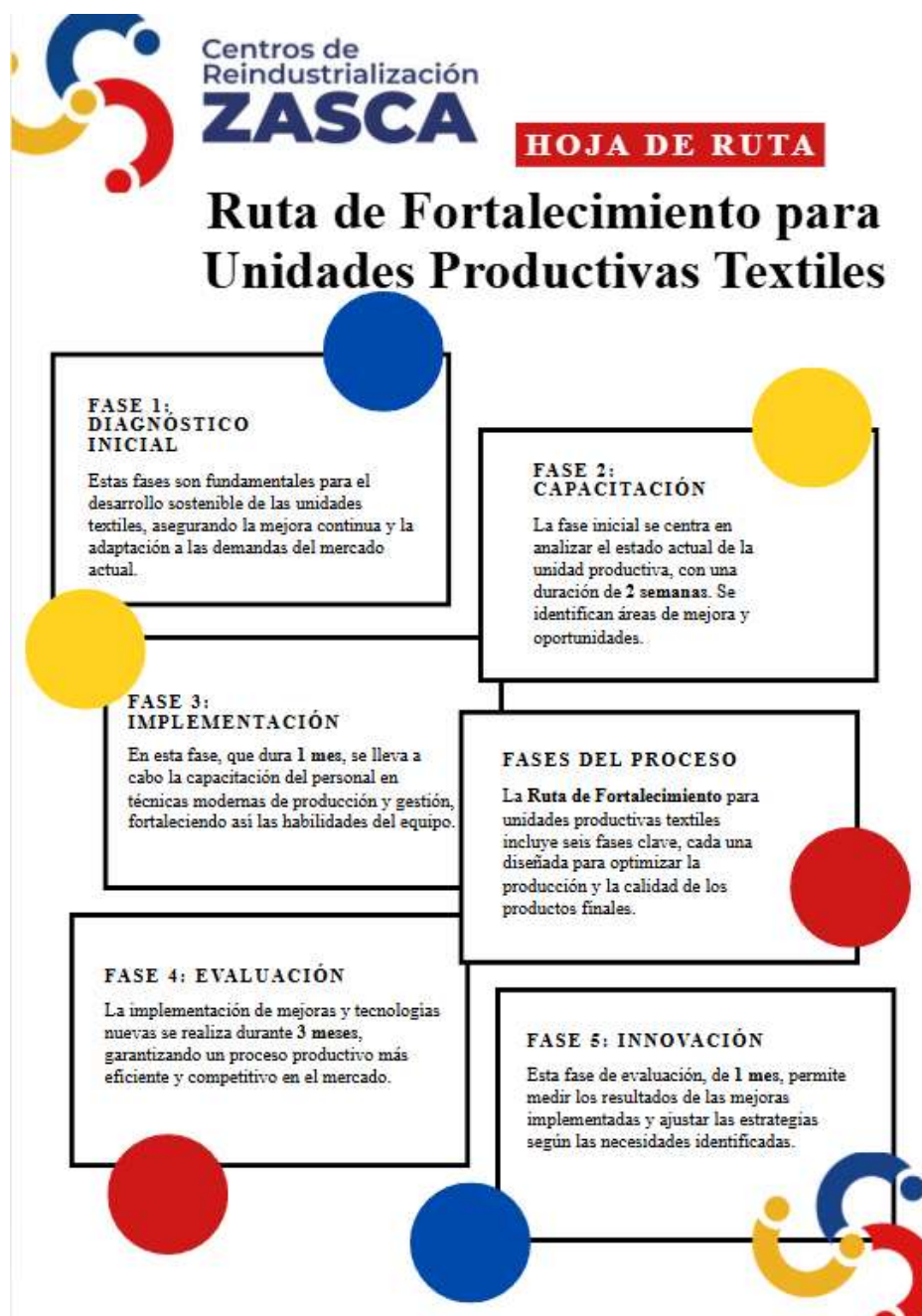
- **Reducción de desigualdades territoriales:** al acercar capacitaciones, asesorías y espacios de producción a comunidades que históricamente han estado excluidas, la estrategia permitirá disminuir las brechas de acceso a programas de fortalecimiento empresarial. Esto representará un paso hacia una mayor equidad en el territorio.

- **Impulso a la sostenibilidad:** se prevé que la articulación entre instituciones, empresas y actores locales permitirá construir un modelo de desarrollo inclusivo. De esta manera, el impacto de ZASCA no se limitará a beneficios económicos inmediatos, sino que contribuirá a la sostenibilidad del sector manufacturero en el largo plazo.

Hoja de ruta y cronograma en Buesaco

Figura 22

Hoja de ruta



Nota: Esta figura contiene los resultados del lugar donde desarrollan su actividad las unidades productivas

Fuente: Autoría propia

En cuanto a la hoja de ruta de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco, se planteó un proceso estructurado que comprendía varias fases. En primer lugar, se desarrolló un diagnóstico inicial orientado a identificar las unidades productivas beneficiarias y a levantar información sobre sus necesidades en materia de capacitación, formalización y procesos productivos. Este paso fue liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, junto con INNpulsa y un operador local encargado de la ejecución (MINCIT, 2022).

Posteriormente, se contempló la puesta en marcha de un Centro ZASCA de Confecciones en Buesaco, equipado con maquinaria textil especializada (como fileteadoras, bordadoras y máquinas planas de confección), al cual los beneficiarios podían acceder para desarrollar sus actividades productivas sin necesidad de adquirir equipos propios. Este espacio también funcionó como lugar de encuentro y de formación práctica, generando un ambiente colaborativo para el fortalecimiento de las capacidades técnicas locales (INNpulsa, 2022).

La fase central de la estrategia consistió en capacitaciones técnicas y administrativas, orientadas a fortalecer las capacidades internas de las microempresas. Entre los contenidos abordados se incluyeron contabilidad básica, manejo de costos, liderazgo, gestión empresarial, procesos de innovación, mercadeo y comercialización. Estos módulos fueron impartidos por instructores especializados y tuvieron una duración estimada de cuatro a seis meses, con jornadas acumuladas entre 20 y 40 horas por módulo (Valenzuela & Contreras, 2020).

De forma paralela, se llevó a cabo un proceso de acompañamiento y asesoría personalizada, que incluyó tutorías en productividad, apoyo en la formalización empresarial (inscripción en el RUT y Cámara de Comercio), y fortalecimiento en la organización interna. Esta etapa se extendió durante seis meses, garantizando que los talleres manufactureros tuvieran seguimiento constante (Bembibre, 2019).

Asimismo, la hoja de ruta contempló acciones específicas de comercialización, como la participación en ferias locales y regionales, ruedas de negocio y articulación con redes de distribución. Estas actividades tuvieron una duración de dos a tres meses y fueron coordinadas por el operador local con apoyo del Ministerio de Comercio y la Cámara de Comercio regional. Finalmente, se realizó un proceso de evaluación y cierre, mediante el cual se midieron los resultados alcanzados en términos de productividad, empleo y competitividad, elaborando un informe de impacto final que recogió los avances y limitaciones de la estrategia (MINCIT, 2022).

En conclusión, la implementación de ZASCA en Buesaco no se limitó únicamente a la capacitación, sino que se estructuró como un proceso integral que incluyó diagnóstico, instalación de un centro productivo, formación técnica y administrativa, acompañamiento, comercialización y evaluación, con un cronograma general estimado entre seis y doce meses de ejecución. Este enfoque permitió proyectar cambios en la productividad, la formalización y la competitividad del sector manufacturero local, aun cuando los resultados dependieron de la apropiación de las unidades productivas beneficiarias.

Figura 23

Uso de maquinaria



Nota: Esta figura muestra el uso de maquinaria de las unidades productivas de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco. Fuente: Pagina web estrategias ZASCA

4.3 Identificar la incidencia que tuvo la estrategia ZASCA en el sector manufacturero del Municipio de Buesaco

Con el fin de identificar la incidencia de la Estrategia ZASCA en el sector manufacturero del municipio de Buesaco, se realizó un análisis investigativo estructurado por ejes estratégicos. Este análisis permitió evaluar los efectos del programa en diferentes dimensiones del desarrollo empresarial, tales como caracterización empresarial, liderazgo, formalización del empleo, innovación productiva, acceso a mercados y financiación empresarial.

Tabla 4. *Análisis Investigativo de la Incidencia de la Estrategia ZASCA en Buesaco*



Análisis Investigativo de la Incidencia de la Estrategia ZASCA en Buesaco

Eje Estratégico	Desarrollo del Proceso Investigativo	Hallazgos Analíticos en Buesaco	Interpretación Técnica
Caracterización de Mipymes	Se realizó diagnóstico empresarial mediante encuestas y entrevistas a unidades productivas beneficiarias del programa ZASCA, identificando nivel de formalización, estructura administrativa, capacidad productiva y características del negocio.	Se evidenció predominio de unidades productivas familiares, operando principalmente desde viviendas y con bajo nivel de formalización contable y administrativa.	La estrategia permitió visibilizar debilidades estructurales del tejido empresarial local, facilitando la identificación de necesidades de fortalecimiento técnico y administrativo.
Liderazgo Empresarial	Se analizaron competencias empresariales antes y después del proceso de capacitación brindado por la estrategia ZASCA,	Los empresarios manifestaron mejoras en planificación financiera, control de costos y organización administrativa; sin	ZASCA incidió en el fortalecimiento de capacidades administrativas y liderazgo empresarial, aunque estos

		especialmente en gestión administrativa y planificación financiera.	embargo, persisten limitaciones en gestión estratégica y toma de decisiones empresariales.	resultados requieren continuidad para consolidarse en el tiempo.
Formalización del Empleo		Se revisaron condiciones laborales de las unidades productivas y el nivel de afiliación a seguridad social de los trabajadores.	La mayoría de las unidades productivas funcionan bajo esquemas familiares, con bajos niveles de formalización laboral.	La estrategia contribuyó parcialmente a generar conciencia sobre la importancia de la formalización, pero no logró transformar estructuralmente la informalidad laboral.
Innovación y Sofisticación Productiva		Se evaluó la adopción de mejoras tecnológicas y el uso de maquinaria especializada disponible en el Centro ZASCA.	Algunas mipymes implementaron mejoras en procesos productivos y en la presentación de productos gracias al acceso a maquinaria como fileteadoras y bordadoras.	Se evidencia un proceso inicial de modernización productiva que mejora la eficiencia operativa, aunque aún se encuentra en fase incipiente.
Oferta y Demanda Mercado		Se analizaron cambios en volumen de ventas, acceso a ferias comerciales y apertura de nuevos espacios de comercialización.	Algunos empresarios participaron en ferias regionales; sin embargo, el 87,5% manifestó no haber percibido mejoras significativas en	La articulación comercial generó oportunidades iniciales de posicionamiento, pero no consolidó una expansión significativa de mercados.

		ventas o expansión de mercados.	
Financiación Empresarial	Se evaluó el acceso a crédito formal y el conocimiento financiero de los empresarios.	Persisten barreras para acceder a crédito formal, como la falta de historial financiero y la informalidad empresarial.	El impacto fue principalmente formativo, fortaleciendo la cultura financiera empresarial más que el acceso directo a financiamiento.

Nota. Análisis Investigativo de la Incidencia de la Estrategia ZASCA en Buesaco

Fuente: Autoría propia

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a las unidades productivas participantes en la estrategia ZASCA, se propone una intervención académica desde los estudiantes del programa de Contaduría Pública orientada a fortalecer los principales ejes de desarrollo empresarial identificados en el municipio. Esta propuesta contempla la ejecución de capacitaciones prácticas en temas de formalización empresarial, gestión contable, costos de producción, innovación productiva y marketing digital, con el fin de fortalecer las capacidades administrativas y comerciales de los emprendedores del sector manufacturero de Buesaco, celebración de convenio interinstitucional.

Tabla 5. *Propuesta de intervención académica para fortalecer los ejes de la estrategia ZASCA*

Propuesta de intervención académica para fortalecer los ejes de la estrategia ZASCA			
Eje Estratégico	Estrategia institucional ZASCA	Propuesta de intervención desde los estudiantes	Resultado esperado
Formalización empresarial	Orientación sobre registro en Cámara	Los estudiantes apoyarían jornadas de acompañamiento	Mayor número de unidades productivas



	de Comercio y obtención del RUT.	para explicar paso a paso el proceso de formalización empresarial, incluyendo inscripción en Cámara de Comercio, obtención del RUT, responsabilidades tributarias básicas y beneficios de la formalización. También se realizarían simulaciones prácticas del registro empresarial.	formalizadas, mejor acceso a beneficios del Estado y posibilidad de acceder a créditos o programas de apoyo empresarial.
Gestión contable y administrativa	Capacitaciones básicas en gestión empresarial.	Los estudiantes desarrollarían talleres prácticos sobre manejo de contabilidad básica, registro de ingresos y gastos, control de inventarios, elaboración de presupuestos y organización administrativa de pequeños negocios.	Mejora en la gestión financiera de los emprendimientos y mayor control sobre los recursos del negocio.
Fijación de precios y costos de producción	Orientación general sobre costos productivos.	Se realizarían capacitaciones sobre cómo calcular el costo real de un producto, teniendo en cuenta materia prima, mano de obra y gastos indirectos. Además, se enseñaría a establecer precios de venta que permitan obtener utilidades y mantener la competitividad en el mercado.	Los emprendedores podrán establecer precios adecuados para sus productos, evitando pérdidas económicas y mejorando la rentabilidad del negocio.

Innovación y mejora productiva	Acceso a maquinaria especializada en el Centro ZASCA.	Los estudiantes apoyarían procesos de diagnóstico productivo para identificar mejoras en los procesos de producción, optimizar tiempos de trabajo y aprovechar mejor la maquinaria disponible en el centro ZASCA.	Incremento en la eficiencia productiva y mejora en la calidad de los productos elaborados.
Marketing y ventas digitales	Participación en ferias comerciales y espacios de relacionamiento.	Se desarrollarán capacitaciones sobre marketing digital, uso de redes sociales para promocionar productos, fotografía comercial, creación de catálogos digitales y estrategias para atraer clientes a través de internet.	Mayor visibilidad de los productos del municipio de Buesaco y ampliación de mercados a nivel regional o nacional.

Nota. Propuesta de intervención académica para fortalecer los ejes de la estrategia ZASCA.
Fuente: Autoría propia

Estas capacitaciones estarían enfocadas en temas fundamentales para el desarrollo empresarial, tales como la formalización de las unidades productivas, el manejo de contabilidad básica, el cálculo de costos de producción, la fijación de precios de venta y el fortalecimiento de estrategias de comercialización. La implementación de estos espacios formativos permitiría mejorar las capacidades administrativas y productivas de los emprendedores, contribuyendo al fortalecimiento del sector manufacturero local.

De esta manera, el cronograma propuesto busca complementar los procesos desarrollados por la estrategia ZASCA, generando un acompañamiento más cercano a las unidades productivas y promoviendo la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Asimismo, se plantea la participación de estudiantes y docentes universitarios como actores de apoyo en estos procesos de

formación, lo que permitiría fortalecer la articulación entre la academia y el sector productivo del municipio.

Figura 24

Programa de capacitaciones para el fortalecimiento empresarial



Nota: Esta figura la programación de capacitaciones planteada

Fuente: Autoría propia.

Percepción de los beneficiarios sobre la implementación de la Estrategia ZASCA

A partir de las encuestas realizadas a los beneficiarios de la Estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco, fue posible identificar la percepción que tienen los participantes sobre los resultados y alcances del programa. Los testimonios recogidos permiten comprender cómo fue experimentada la estrategia por parte de las unidades productivas y cuáles fueron las principales fortalezas y limitaciones en su implementación.

Uno de los principales objetivos de la estrategia era fortalecer la productividad del sector manufacturero mediante el acceso a maquinaria y tecnología compartida. En el municipio de Buesaco se estableció un Centro ZASCA dotado con maquinaria especializada, entre la cual se encontraban fileteadoras, bordadoras y otros equipos utilizados en procesos de confección. No obstante, de acuerdo con las respuestas de los encuestados, el uso de este espacio fue limitado y no todos los beneficiarios pudieron acceder de manera constante a la maquinaria disponible. Aunque la mayoría manifestó conocer la existencia del centro, algunos señalaron que el acceso a las máquinas fue reducido o que el tiempo disponible para utilizarlas era limitado. Asimismo, varios participantes expresaron que hubiera sido importante contar con una mayor disponibilidad del espacio y con capacitaciones más amplias sobre el manejo adecuado de los equipos, lo cual habría permitido aprovechar mejor la infraestructura instalada.

En relación con el objetivo de promover la formalización de las unidades productivas y fortalecer la gestión administrativa, algunos de los participantes indicaron haber recibido asesoría básica sobre los procesos de registro en Cámara de Comercio y la obtención del Registro Único Tributario (RUT). Sin embargo, según lo manifestado por los encuestados, la mayoría de las unidades productivas no logró completar el proceso de formalización. Entre las principales razones mencionadas se encuentra la falta de seguimiento posterior a las capacitaciones y la necesidad de contar con un acompañamiento más cercano durante los trámites. En este sentido, los participantes señalaron que la información proporcionada fue útil para comprender la importancia de la formalización, pero consideraron que el apoyo brindado no fue suficiente para culminar el proceso de manera efectiva.

Respecto al propósito de promover la generación de empleo y la inclusión de mujeres y jóvenes en actividades productivas, los encuestados señalaron que se desarrollaron diferentes talleres y capacitaciones que involucraron principalmente a mujeres del sector rural. Los participantes reconocieron que estos espacios les permitieron adquirir nuevos conocimientos

relacionados con la producción, la organización del trabajo y algunos aspectos básicos de gestión empresarial. Sin embargo, también indicaron que estas actividades no lograron traducirse en la generación de empleos sostenibles a largo plazo. Algunas de las encuestadas mencionaron que, una vez finalizadas las capacitaciones, no se continuó con el acompañamiento del programa, lo que limitó el impacto en términos de generación de ingresos y fortalecimiento económico de las unidades productivas.

En cuanto al objetivo de incrementar la competitividad del sector mediante formación en gestión empresarial, innovación y comercialización, los beneficiarios señalaron haber recibido capacitaciones relacionadas con temas de contabilidad básica, liderazgo y estrategias de comercialización. A pesar de ello, los resultados de la encuesta muestran que el 87,5 % de los participantes manifestó no haber percibido mejoras significativas en sus niveles de ventas o en la productividad de sus negocios. Si bien las capacitaciones fueron valoradas positivamente por los encuestados, quienes las consideraron interesantes y útiles desde el punto de vista teórico, también manifestaron que estas fueron de corta duración y que hubiera sido necesario contar con procesos de acompañamiento más prolongados, especialmente en aspectos relacionados con la comercialización y posicionamiento de los productos en el mercado.

Finalmente, la estrategia también buscaba fortalecer la articulación entre las instituciones públicas y los productores locales con el fin de impulsar la reactivación económica del territorio. De acuerdo con la información proporcionada por los encuestados, durante la fase inicial del programa se evidenció una articulación entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, INNpula y algunas entidades locales. No obstante, con el paso del tiempo esta articulación fue perdiendo continuidad, lo que se reflejó en la disminución del acompañamiento a los beneficiarios. Los participantes señalaron que hubiera sido importante mantener visitas periódicas, asesorías técnicas y espacios de seguimiento que permitieran dar continuidad a los procesos iniciados.

Conclusiones

En términos generales, la estrategia ZASCA fue percibida como una iniciativa positiva y necesaria para el fortalecimiento del sector manufacturero del municipio de Buesaco, su incidencia fue limitada en aspectos como el incremento de la productividad, la formalización empresarial, la generación de empleo y la mejora de la competitividad. Los beneficiarios reconocen que el programa tenía un enfoque adecuado y que ofrecía oportunidades de aprendizaje y acceso a infraestructura productiva; sin embargo, también consideran que la falta de continuidad, seguimiento y acompañamiento permanente redujo su impacto en el desarrollo empresarial del municipio. A pesar de las dificultades, existe una base fuerte que puede seguir creciendo si recibe un mejor apoyo. En este sentido, la estrategia ZASCA fue un primer intento importante, pero necesita ser replanteada para que realmente logre un impacto significativo en el desarrollo económico del municipio.

Con el diagnóstico realizado, se pudo evidenciar que la estrategia ZASCA no fue tan efectiva como se esperaba en los beneficiarios del sector manufacturero de Buesaco. La mayoría de las unidades productivas no presentó mejoras importantes en su funcionamiento, lo que indica que los apoyos recibidos no fueron suficientes o no llegaron a todos de manera equitativa, también se identificó que muchas empresas siguen siendo informales, con problemas como la falta de RUT, poca organización administrativa y funcionamiento desde viviendas, lo que limita su crecimiento. Aunque algunos recibieron ciertos beneficios, estos no fueron constantes ni suficientes para generar cambios reales.

En cuanto a los factores y oportunidades, se pudo identificar que la estrategia ZASCA sí contaba con elementos importantes para fortalecer el sector, como el acceso a maquinaria, capacitaciones, asesorías y apoyo institucional. En teoría, estas herramientas eran muy útiles para mejorar la productividad y la competitividad de las empresas. Sin embargo, en la práctica estas oportunidades no fueron aprovechadas de la mejor manera, principalmente por problemas en la ejecución, como la falta de seguimiento, recursos insuficientes y poca articulación entre las entidades y los beneficiarios.

Finalmente, al analizar la incidencia de la estrategia ZASCA, se concluye que su impacto en el sector manufacturero de Buesaco fue muy reducido. Aunque hubo algunos aportes como capacitaciones y acceso a maquinaria, estos no fueron suficientes para generar cambios importantes en el desempeño de las empresas. La mayoría de los empresarios no evidenció mejoras

en ventas, competitividad, calidad de productos ni sostenibilidad, lo que indica que la estrategia no logró cumplir completamente con sus objetivos. Además, problemas como la informalidad y el bajo acceso a financiamiento siguen siendo una realidad en el sector.

En conclusión, la incidencia de ZASCA fue más teórica que práctica, porque aportó conocimiento, pero no logró traducirse en resultados económicos reales, lo que demuestra la necesidad de fortalecer este tipo de programas para que tengan un impacto más significativo en el territorio

Recomendaciones

La estrategia ZASCA fue una iniciativa pertinente, pero con una incidencia limitada en el sector manufacturero del municipio de Buesaco, se plantean las siguientes recomendaciones orientadas a mejorar su implementación y lograr un mayor impacto en las unidades productivas:

En primer lugar, se recomienda fortalecer el acompañamiento técnico continuo, ya que uno de los principales hallazgos fue la falta de seguimiento después de las capacitaciones, lo cual limitó la aplicación de los conocimientos en las empresas. En este sentido, es necesario que la estrategia no se quede únicamente en procesos formativos iniciales, sino que incluya asesorías permanentes, visitas técnicas y espacios de seguimiento que permitan consolidar los procesos de mejora.

Así mismo, considerando que la mayoría de los beneficiarios no percibió apoyos significativos, se recomienda garantizar una distribución más equitativa de los recursos, de manera que todas las unidades productivas puedan acceder a maquinaria, capacitaciones y asesorías, evitando así que los beneficios se concentren en un grupo reducido.

Por otra parte, teniendo en cuenta que persisten altos niveles de informalidad en el sector, se recomienda fortalecer los procesos de formalización empresarial, mediante acompañamientos prácticos que orienten a los empresarios en la obtención del RUT, el registro en Cámara de Comercio y el cumplimiento de sus obligaciones legales. Esto permitirá mejorar su acceso a beneficios institucionales y oportunidades de crecimiento.

De igual manera, dado que no se evidenció un impacto significativo en el aumento de ventas ni en la competitividad, se recomienda fortalecer el componente de comercialización y acceso a mercados, mediante estrategias que incluyan marketing digital, participación en ferias, creación de marca y posicionamiento de productos, lo cual contribuirá a mejorar la visibilidad y sostenibilidad de las empresas.

También se sugiere promover el acceso a financiamiento, debido a que muchas unidades productivas presentan limitaciones económicas que dificultan su crecimiento. Para ello, es importante complementar la formación empresarial con educación financiera y acompañamiento en procesos de acceso a crédito.

Por último, se recomienda que la estrategia ZASCA sea replanteada hacia un enfoque más integral y continuo, donde no solo se priorice la entrega de recursos y capacitaciones, sino también el acompañamiento permanente y la articulación institucional, con el fin de lograr un impacto real

y sostenible en la productividad, formalización y competitividad del sector manufacturero del municipio de Buesaco.

Referencias

- CASTRO, G. A. (2022). *Estrategias de innovación para las empresas del sector manufacturero como fuente de ventaja competitiva en Colombia*.
- CEPAL. (2020). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación: <https://repositorio.cepal.org/home>
- GIRALDO, J. M. (2021). *Escuela Superior de Administración Pública – ESAP*. Obtenido de Papel del Estado en la reactivación económica: <https://libros.esap.edu.co/index.php/omp/catalog/book/16>
- INNpuls. (2024). *ZASCA Manufactura | Pasto – Buesaco, Nariño*. Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/zasca-confeccion-pasto-buesaco-narino/>
- MinComercio. (2024). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/calendario-de-eventos/eventos/apertura-convocatoria-zasca-pasto-y-cartagena>
- Cámara De Comercio De Pasto Registros Públicos Boletín De Noticia Mercantil Periodo: Agosto del 2024 Página 1 de 182*. (n.d.). Retrieved October 12, 2024, from <https://ccpasto.b-cdn.net/wp-content/uploads/2024/09/2024-08-NOTICIA-MERCANTIL.pdf>
- Andrés, C. (2022). *Caracterización económica y financiera en el sector empresarial del municipio de Buesaco*, Periodo 2022.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e iNNpuls. presentan su primer centro de reindustrialización ZASCA | MINCIT*. (2023). MINCIT. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/ministerio-de-comercio-industria-y-turismo-e-innpu>
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2005). **Entrepreneurship, innovation and economic growth**. Edward Elgar Publishing.
- Bembibre, C. (2019). Desarrollo económico local: Un enfoque territorial. **Revista Internacional de Desarrollo Económico**, 39(2), 45–62.
- DANE. (2023). **Producto Interno Bruto departamental por actividad económica 2022**. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://www.dane.gov.co>
- David, F. R. (2013). **Conceptos de administración estratégica** (13.^a ed.). Pearson Educación.

- David, F. R., & David, F. R. (2017). **Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases** (16th ed.). Pearson.
- Gutiérrez, H., & Martínez, L. (2021). Capacitación empresarial y sostenibilidad organizacional: un enfoque de mejora continua. **Revista de Estudios Gerenciales**, 37(158), 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2021.04.001>
- INNpuls Colombia. (2024). **Informe de ejecución de la estrategia ZASCA en el municipio de Buesaco, Nariño**. <https://www.innpulsacolombia.com>
- ISO. (2015). **Norma Internacional ISO 9001:2015 – Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos**. International Organization for Standardization.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Dirección de marketing** (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Ley 905 de 2004. Por la cual se modifica la Ley 590 de 2000 en lo relacionado con el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial No. 45.693 del 2 de agosto de 2004. <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). **Boletín de gestión y resultados – Estrategia ZASCA Buesaco 2024**. <https://www.mincit.gov.co>
- Peña Castro, J. D. (2022). Fortalecimiento empresarial para la competitividad regional: Un estudio desde las microempresas. **Revista Ciencias Económicas**, 40(1), 119–136.
- Porter, M. E. (1990). **The competitive advantage of nations**. The Free Press.
- Sanz Oro, J. (1990). **Diagnóstico organizacional: Teoría y práctica**. Editorial Díaz de Santos.
- Timmons, J. A. (1999). **New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century** (5th ed.). Irwin/McGraw-Hill.
- Valenzuela, J. A., & Contreras, M. C. (2020). El papel de la institucionalidad en el desarrollo económico territorial. **Revista Latinoamericana de Política y Sociedad**, 12(3), 23–40.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). La innovación para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. CEPAL. <https://www.cepal.org>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). Informe de pobreza monetaria y desigualdad. <https://www.dane.gov.co>
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165–186. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(92\)90097-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(92)90097-F)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT). (2022). Estrategia ZASCA: Zonas de Acceso a Servicios de Capacitación y Apoyo Empresarial. MINCIT. <https://www.mincit.gov.co>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Schumpeter, J. A. (2002). *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge. (Trabajo original publicado en 1942).
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Planeta.
- INNpulsa. (2022). Informe de gestión de la Estrategia ZASCA. Bogotá: INNpulsa Colombia.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). *ZASCA: estrategia de fortalecimiento productivo para las Mipymes*. Bogotá: MINCIT.

Anexos

Formulario de Recolección de Datos

Recopilar información sobre las condiciones iniciales, el proceso de fortalecimiento y los resultados percibidos por las empresas del sector manufacturero que participaron en la estrategia ZASCA

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc3Z67GGFLMa3-ISgbLPHOXYGqCnEvagi_gm1hMe8DTa04H2Q/viewform?usp=sharing&ouid=115769831340616870871

Análisis de la Estrategia ZASCA en el Sector Manufacturero del Municipio de Buesaco

Recopilar información sobre las condiciones iniciales, el proceso de fortalecimiento y los resultados percibidos por las empresas del sector manufacturero que participaron en la estrategia ZASCA.

1. ¿Autoriza de manera libre y voluntaria el tratamiento de sus datos personales para fines académicos?
☐ Sí
☐ No
2. Tipo de persona:
☐ Persona natural
☐ Persona jurídica
3. Tipo de identificación:
☐ Cédula de ciudadanía
☐ NIT
☐ Cédula de extranjería
4. Número de identificación:
5. Nombre o razón social de la unidad productiva beneficiaria:

6. ¿Maneja correo electrónico?

☐ Sí

☐ No

7. Dirección de correo electrónico (en caso afirmativo):

8. Género:

☐ Femenino

☐ Masculino

9. Tamaño de la empresa:

☐ Pequeña

☐ Mediana

☐ Grande

10. ¿La empresa cuenta con RUT registrado?

☐ Sí

☐ No

11. Tiempo de funcionamiento de la empresa:

☐ Menos de 1 año

☐ 1 a 3 años

☐ 4 a 6 años

☐ Más de 6 años

12. Número actual de empleados:

☐ 1 a 2

☐ 3 a 5

☐ 6 a 10

☐ Más de 10

13. ¿Cómo se enteró de la estrategia ZASCA?

- ☐ Redes sociales
- ☐ Cámara de Comercio
- ☐ Alcaldía
- ☐ Otro: _____

14. ¿Qué tipo de apoyo recibió a través de la estrategia ZASCA? (puede marcar más de uno)

- ☐ Capacitaciones técnicas
- ☐ Asesoría comercial
- ☐ Entrega o préstamo de maquinaria
- ☐ Apoyo para formalización
- ☐ Acceso a nuevos mercados
- ☐ Otro: _____

15. ¿Considera que el acompañamiento técnico brindado fue adecuado?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

16. ¿Cree que los recursos entregados fueron suficientes para fortalecer su empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No

17. ¿Qué factores facilitaron la implementación de la estrategia en su empresa? (puede marcar más de uno)

- ☐ Capacidad técnica
- ☐ Personal capacitado
- ☐ Compromiso empresarial

18. ¿Qué oportunidades ha identificado a raíz de su participación en ZASCA? (puede marcar más de una opción)

- ☐ Acceso a nuevos mercados
- ☐ Mejora de procesos internos

- ☐ Alianzas con otras empresas
- ☐ Mayor visibilidad del negocio

19. ¿Ha aumentado el número de clientes o las ventas desde su participación en ZASCA?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No lo sabe

20. ¿Considera que su empresa es ahora más competitiva que antes de recibir los apoyos de ZASCA?

- ☐ Sí
- ☐ No

21. ¿Qué tan sostenible considera que es su empresa actualmente?

- ☐ Muy sostenible
- ☐ Medianamente sostenible
- ☐ Poco sostenible
- ☐ Nada sostenible

22. ¿Qué tan probable es que su empresa continúe operando en los próximos dos años?

- ☐ Muy probable
- ☐ Probable
- ☐ Poco probable
- ☐ Nada probable

23. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la implementación de estrategias como ZASCA en el futuro?

24. ¿Considera que la estrategia ZASCA cumplió con sus objetivos en su caso particular?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Parcialmente

25. ¿Su empresa ha logrado reducir costos de producción tras la implementación de ZASCA?

- ☐ Sí, significativamente

☐ Sí, ligeramente

☐ No ha cambiado

☐ Han aumentado

26. ¿La calidad de los productos ha mejorado desde que participa en ZASCA?

☐ Sí, significativamente

☐ Sí, ligeramente

☐ No ha cambiado

☐ Ha disminuido

 UNIVERSIDAD CESMAG MTF: 886.769.2077-7 VOLUNTAD MANUFACTURERA	CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)	CÓDIGO: AAC-BL-FR-032
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, Agosto 6 del 2026

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
 Universidad CESMAG
 Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado **ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ZASCA EN EL SECTOR MANUFACTURERO DEL MUNICIPIO DE BUESACO**, presentado por los autores **GISSEL GABRIELA NARVÁEZ MADROÑERO Y ANDRÉS FELIPE RUANO OBANDO** del Programa Académico **CONTADURIA PUBLICA** al correo electrónico trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesora, que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,



(Firma del Asesor)

NOMBRE Y APELLIDOS DEL ASESOR(A) LUZ NAYIBE ARCOS

Número de documento 59.819.761 de Pasto

Programa académico Contaduría Pública

Teléfono de contacto 3004771892

Correo electrónico lnarcos@unicesmag.edu.co

 UNIVERSIDAD CESMAG MT: 600.109.387-7 FACULTAD ADMINISTRATIVA Y CONTABLES	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)	
Nombres y apellidos del autor: GISSEL GABRIELA NARVÁEZ MADROÑERO	Documento de identidad: C.C. 1.010.018.051 de Pasto
Correo electrónico: ma.gisse.isa@gmail.com	Número de contacto: 316 504 9479
Nombres y apellidos del autor: ANDRES FELIPE RUANO OBANDO	Documento de identidad: C.C. 1.193.458.267 de Pasto
Correo electrónico: andresskl80@gmail.com	Número de contacto: 316 604 8282
Nombres y apellidos del asesor: LUZ NAYIBE ARCOS CASTILLO	Documento de identidad: C.C 59.819.761 de Pasto
Correo electrónico: lnarcos@unicesmag.edu.com	Número de contacto: 300 477 1892
Título del trabajo de grado: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ZASCA EN EL SECTOR MANUFACTURERO DEL MUNICIPIO DE BUESACO	
Facultad y Programa Académico: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES – PROGRAMA DE CONTADURIA PUBLICA	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el termino en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve(mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje(mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.
- Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.

 UNIVERSIDAD CESMAG NTT: 800.109.387-7 INSTITUCIÓN EDUCATIVA	AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL	CÓDIGO: AAC-BL-FR-031
		VERSIÓN: 1
		FECHA: 09/JUN/2022

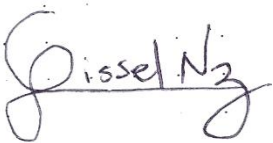
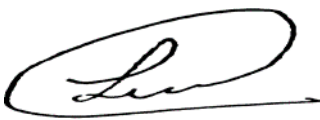
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndola indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.
- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 6 días del mes de Agosto del año 2026

 Firma del autor	 Firma del autor
Nombre del autor: GISSEL GABRIELA NARVÁEZ MADROÑERO	Nombre del autor: ANDRES FELIPE RUANO OBANDO
 Firma del asesor Nombre del asesor: Luz Nayibe Arcos Castillo	