

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**MAURICIO GONZÁLEZ FRANCO**

**“POLÍTICA DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA”**

**TRABAJO DE GRADO**

**BOGOTÁ D.C.**

**ENERO DE 2014**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**MAURICIO GONZÁLEZ FRANCO**

**“POLÍTICA DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA”**

**TRABAJO DE GRADO**

**DIRIGIDO POR: GLORIA MARLENE DÍAZ MUÑOZ**

**BOGOTÁ D.C.**

**ENERO DE 2014**

## **Dedicatoria**

A Dios, a mis padres, a mis maestros y a mis amigos por haberme apoyado en mi proceso de formación, por haber confiado en mí y motivarme a lograr cada uno de los objetivos trazados.

## **Agradecimientos**

Le agradezco a Dios por la fortaleza que me ha brindado a lo largo de la carrera, a mis padres José y María Helena por siempre creer en mis capacidades, a la investigadora Gloria Marlene por el tiempo, la confianza y la dedicación puesta en este proyecto, y a la Universidad del Rosario por guiarme y formarme como profesional.

## Tabla de Contenido

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Dedicatoria .....                                              | III |
| Agradecimientos .....                                          | III |
| Tabla de Contenido .....                                       | IV  |
| Listas Especiales .....                                        | VI  |
| Glosario.....                                                  | VII |
| Resumen.....                                                   | IX  |
| Palabras Clave .....                                           | IX  |
| Abstract.....                                                  | X   |
| Key Words.....                                                 | X   |
| Introducción.....                                              | 1   |
| Capítulo I.....                                                | 2   |
| 1. Marco Teórico.....                                          | 2   |
| 1.1 Productividad.....                                         | 2   |
| 1.2 Competitividad.....                                        | 5   |
| 1.3 Aglomerados .....                                          | 9   |
| 1.3.1 Economías de Aglomeración .....                          | 11  |
| 1.3.1.1 Distrito Industrial .....                              | 14  |
| 1.3.1.2 Regiones Creativas.....                                | 16  |
| 1.3.1.3 Ciudades.....                                          | 18  |
| 1.3.1.4 Clúster .....                                          | 19  |
| Capítulo II.....                                               | 21  |
| 2. Política de Competitividad y Productividad en Colombia..... | 21  |

|       |                                                                 |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------|----|
| 2.1   | Antecedentes de Competitividad en las Mipymes colombianas ..... | 23 |
| 2.2   | Competitividad de Colombia en la actualidad.....                | 25 |
| 2.3   | Competitividad y Productividad de las Mipymes colombianas ..... | 30 |
|       | Capítulo III.....                                               | 34 |
| 3.    | Casos de Estudio.....                                           | 34 |
| 3.1   | Metodología.....                                                | 35 |
| 3.2   | Situación a abordar .....                                       | 36 |
| 3.3   | Objetivo General .....                                          | 36 |
| 3.4   | Objetivos Específicos .....                                     | 37 |
| 3.5   | Caso #1: Grupo Empresarial Antioqueño .....                     | 37 |
| 3.5.1 | Historia del Grupo Empresarial Antioqueño .....                 | 38 |
| 3.5.2 | Modelo Empresarial Keiretsu .....                               | 40 |
| 3.5.3 | Características del GEA .....                                   | 42 |
| 3.6   | Caso #2: Clúster de Moda de Bogotá .....                        | 45 |
| 3.6.1 | Características del Sector .....                                | 46 |
| 3.6.2 | Características del CMB .....                                   | 49 |
| 3.7   | Resultados del Estudio.....                                     | 53 |
|       | Conclusiones.....                                               | 55 |
|       | Recomendaciones.....                                            | 58 |
|       | Bibliografía .....                                              | 59 |
|       | Anexos .....                                                    | 65 |

## Listas Especiales

### Lista de Gráficas

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 1: Diamante de Competitividad.....                                                                               | 8  |
| Gráfica 2: Zona Empresarial común vs. Zona Empresarial bajo economías de aglomeración.....                               | 13 |
| Gráfica 3: Círculo Virtuoso en busca del cumplimiento de la Política de Competitividad y Productividad en Colombia ..... | 22 |
| Gráfica 4: Niveles de análisis de la Competitividad en Colombia.....                                                     | 29 |
| Gráfica 5: Evolución de la Competitividad en países de América Latina.....                                               | 32 |
| Gráfica 6: Estructura del GEA .....                                                                                      | 44 |
| Gráfica 7: Historia del desarrollo de la Industria Textil .....                                                          | 47 |
| Gráfica 8: Composición empresarial en el sector textil y de confección.....                                              | 48 |
| Gráfica 9: Ventas del sector textil en billones de pesos (2000-2009).....                                                | 49 |
| Gráfica 10: Actores relacionados al Clúster de Moda de Bogotá .....                                                      | 51 |
| Gráfica 11: Estructura del CMB.....                                                                                      | 52 |

### Lista de Tablas

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Tipos de aglomeración .....                                            | 14 |
| Tabla 2: Índices Globales de Competitividad analizados en Colombia .....        | 27 |
| Tabla 3: Definición de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia..... | 31 |

## **Glosario**

CARCE: Comités de Asesores Regionales de Comercio Exterior.

CMB: Clúster de Moda de Bogotá.

CPC: Consejo Privado de Competitividad.

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Empresas Ancla: Grandes compañías que requieren de muchos proveedores para que suministren los recursos necesarios para su operación organizacional. Estas empresas son fuentes generadoras de empleo, tienen mayor acceso a mercados externos y benefician a la economía en niveles macroeconómicos. Aunque no aportan de manera significativa al PIB, son firmas importantes dentro del sector al cual pertenecen.

Empresas Tractoras: Grandes compañías que fomentan el crecimiento y desarrollo económico nacional, aportando al PIB de forma representativa. Son firmas importantes a nivel nacional e internacional y fuentes generadoras de empleo.

Factores Internos: Variables establecidas dentro del entorno que afectan de manera directa o indirecta a las empresas.

Factores Externos: Variables definidas por el entorno/externalidades, que afectan de manera directa o indirecta a las empresas.

GEA: Grupo Empresarial Antioqueño.

I&D: Investigación y Desarrollo.

IMD: International Institute for Management Development.

Keiretsu: Grandes grupos industriales japoneses.

Mipymes: Micro, pequeñas y medianas empresas.

MSMEs: Micro, small and medium enterprises.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

PIB: Producto Interno Bruto.

PNPyC: Política Nacional de Productividad y Competitividad.

Proceso Asociativo Vertical: Establece una asociatividad donde se deben unir empresas de diferentes eslabones de la cadena, que se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no pueden obtener de manera individual.

SMLVM: Salarios mínimos legales vigentes mensuales.

Triple Hélice: Relación formada por la interacción entre empresas públicas, empresas privadas y la academia.

## Resumen

La investigación “Política de Competitividad y Productividad en la Internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Colombia”, tiene como objetivo analizar el impacto que han tenido los nuevos modelos de gestión empresarial planteados desde la Política de Productividad y Competitividad en Colombia; para modernizarlas y proyectarlas en un entorno globalizado de manera rentable y sostenible.

Para cumplir con este objetivo, se realiza una investigación con fuentes primarias y secundarias, entrelazando un marco teórico en el contexto de la Mipyme en Colombia, una dinámica histórica del modo de hacer negocios, la Política de Competitividad y Productividad con sus retos de exportación en productos de valor agregado, y el desempeño productivo y competitivo del sistema empresarial colombiano.

Bajo este panorama, se toman dos casos de estudio: el Clúster de la Moda de Bogotá y el Conglomerado Antioqueño, que permiten determinar factores de éxito o fracaso en el desempeño productivo y competitivo de empresas, donde los resultados obtenidos permiten evidenciar la importancia de los modelos asociativos en la gestión empresarial y cómo se desarrollan las empresas cuando se toman decisiones asumiendo posiciones de gestión gerencial.

**Palabras Clave:** aglomeración, asociatividad, clúster, competitividad, internacionalización, Mipymes, productividad.

## **Abstract**

The research "Policy of Competitiveness and Productivity in the Internationalization of micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Colombia", aims to analyze the impact that have the new business management models raised from the Politics of Productivity and Competitiveness in Colombia, to modernize and project them in a globalized environment looking for profitably and sustainably.

To achieve this objective, it's made a research with primary and secondary sources, weaving a theoretical framework in the context of MSMEs in Colombia, a historical dynamic mode of doing business, the Productivity and Competitiveness Policy challenges with export value-added products, and the productive and competitive performance of the Colombian business system.

Under this scenario, two study cases are taken: Fashion Cluster in Bogotá and Antioquia Conglomerate, which allow to analyze factors for determining success or failure in the productive and competitive performance of companies, where the results obtained allow to highlight the importance of associative models in business management and how companies develop when decisions are made assuming managerial positions in management.

**Key Words:** agglomeration, associativity, cluster, competitiveness, globalization, MSMEs, productivity.

## **Introducción**

Se ha demostrado que para que un país logre mejores condiciones de vida, salarios más justos y menor desempleo, se requiere de la intervención del Estado a través de políticas que incentiven, regulen y direccionen un mejor desarrollo de las firmas; esto con el fin de obtener estructuras empresariales más sólidas y competitivas en un mercado globalizado cargado de tratados de libre comercio y turbulencias empresariales.

A partir de este principio, el presente documento hace un panorama de los conceptos de productividad, competitividad y aglomeración, de la Política de Competitividad y Productividad en Colombia, así como el análisis en la implementación de la política a través del Clúster de Moda de Bogotá enfrentándola con el caso del Grupo Empresarial Antioqueño, dejando conclusiones importantes en dos procesos asociativos que buscan mejorar el desempeño empresarial frente a los retos que deja una economía globalizada.

El documento se encuentra organizado en tres capítulos. El primero inicia realizando un análisis conceptual por medio del marco teórico, donde se incorpora el concepto de productividad, visto como el uso eficiente de los recursos para lograr mayores niveles de competitividad de las naciones y por ende, de las empresas. A su vez se realiza un análisis del término de competitividad, finalizando con los conceptos de aglomerados.

En el capítulo dos, se establece la evolución y factores relevantes de la Política de Competitividad y Productividad en Colombia para la internacionalización de las Mipymes. En el tercer capítulo se analizan los casos asociativos del Clúster de Moda de Bogotá y la Red empresarial del Conglomerado Antioqueño, se describe la metodología y las conclusiones obtenidas del estudio.

# Capítulo I

## 1. Marco Teórico

La sociedad actual presenta grandes cambios y una rápida evolución debido a la creciente globalización, desencadenando diferentes procesos sociales, económicos, ambientales y culturales con un impacto directo en la competitividad y productividad de los países. Cada nación sobrevive a las turbulencias empresariales que surgen producto de los cambios de hábitos del consumidor como resultado de la globalización, factor que afecta el desempeño de los países donde los mercados de cada economía deben globalizar sus sectores para afrontar los retos que se presenten a nivel internacional (Porter, 2006).

Este proceso de globalización trae como consecuencia que las empresas y los gobiernos de todos los países del mundo, hayan creado métodos colaborativos para afrontar el creciente dinamismo empresarial que surge gracias a la rápida industrialización de los sectores (CEPAL, 2001), así como la diversificación de productos, procesos y necesidades del consumidor.

Siendo así las cosas, en un ambiente globalizado es necesario puntualizar el concepto de productividad, competitividad y aglomeración, con el fin de hacer a los países modelos, con ventajas competitivas marcadas que permitan afrontar el desarrollo económico, social, ambiental y tecnológico a nivel global (Porter, 2009).

### 1.1 Productividad

El concepto de productividad tiene sus orígenes en las relaciones que se generan entre población, empresa y Estado, fundamentando su análisis en los factores de producción. Su evolución histórica se da a partir del desarrollo de la industria en el mundo. Para las ciencias económicas y sociales, particularmente las empresariales,

este concepto es asociado al desempeño económico de un país como resultado proveniente de la actividad de las empresas, independiente de su nivel económico, social, político o cultural.

El término *productividad* se ha transformado con el tiempo. Adam Smith, en su libro *La riqueza de las naciones* (1776), basa la productividad en el concepto de la división del trabajo. La teoría afirma que esta división motiva el progreso en las habilidades productivas empresariales, de tal modo que la calidad en las actividades laborales y las destrezas que los empleados adquirieran, son consecuencia de ésta. En este sentido, la productividad era mayor cuando los trabajadores se especializaban en una única tarea a la vez.

Posteriormente, y continuando con una perspectiva económica del concepto, David Ricardo (1817) relacionó la forma de competir de los países en los mercados internacionales con la productividad, articulando este término con teorías como la ventaja comparativa y la ventaja absoluta. También planteó la teoría de valor, donde propuso que una nación debe exportar un producto o servicio, sólo si las habilidades de producción de dicho bien o servicio son mayores que las de la otra nación, generando una ventaja competitiva. Es decir, busca generar mayores niveles de productividad y oportunidades en la economía nacional.

Karl Marx por su lado, al observar la evolución que se generaba en la industria, establece una diferencia entre productividad y producción, planteando que el aumento de la intensidad del trabajo, como consecuencia del desarrollo de la capacidad de los trabajadores para aumentarla, conduce únicamente a un incremento de la producción (Marx, 1983); esto representó un cambio drástico en el mercado, pues la oferta crecía más rápido que la demanda. La eficiencia en producción deterioraba el desempeño financiero de las empresas y no había manera de retribuir el mayor esfuerzo del trabajador.

Este proceso dio origen a la eficiencia en la producción, dejando como consecuencia una alta generación de inventarios. Las implicaciones conllevaron a dos

resultados: una necesidad de almacenamiento y una búsqueda continua de nuevos mercados, estimulando el proceso de internacionalización en las industrias, ya acostumbradas a una desbordante producción a bajo costo. El proceso se convirtió en una de las principales causas de la Gran Depresión, puesto que este esquema generó una considerable cantidad de bienes con precios muy bajos, que atacaron a las economías que no alcanzaron a ingresar dentro del proceso de industrialización, devaluando así los precios manejados a nivel interno, sumado a una insuficiente remuneración salarial que no permitía el consumo. Esto plantea que la oferta no determina la demanda, sino que debe suceder a la inversa (Keynes, 1985).

Por consiguiente, la productividad se puede definir como un concepto global que refleja qué tan bien se están utilizando los recursos de un país en la producción de bienes y servicios (Prokopenko, 1994), donde uno de los más importantes son las empresas.

Así pues, la productividad es una medida que analiza la eficiencia y efectividad con que se utilizan los recursos para producir los bienes y/o servicios que requiere una nación. Por ende, el objetivo a lograr por parte de las empresas es tener mayor eficiencia en el uso de sus recursos, generando valor agregado en sus procesos productivos (Porter, 2006).

Sin embargo, la OIT (1978) promueve el concepto de productividad como el uso eficaz y eficiente de todos los recursos de los que disponga una empresa. Afirma que lo que busca la productividad es trabajar de un modo más inteligente, no más duro. La productividad no quiere que se intensifique el trabajo, ya que esto significaría incluso una reducción en el desempeño de los empleados, y por ende un aumento muy reducido, o nulo, en la productividad.

La productividad, vista como el uso eficiente de los recursos, hace referencia a la obtención de más volumen de producción con gran calidad del mismo producto o servicio. Es realizar *“más con menos”*, fomentando el crecimiento constante de factores (capital, trabajo e información, entre otros) en busca de ser compañías cada vez más

competitivas. El aumento de la productividad, la cual depende mayoritariamente del desempeño de los factores internos de una empresa, implica evitar desperdicios en los procesos organizacionales así como en cualquier etapa de la cadena productiva de la compañía (Goldratt, 1999).

En relación a esto, la productividad de una empresa se mide a partir de la gestión gerencial, donde la relación matemática se puede medir por la diferencia que generan las ventas menos el costo variable y el gasto de funcionamiento de una empresa. Para que exista productividad, esta relación debe ser mayor a uno. Sin embargo, no se justifica tener niveles de sobreproducción o aplicar una reducción de costos creyendo que implica mayores niveles de productividad, ya que no siempre es así.

La eficiencia en el sector empresarial genera mayor productividad de acuerdo a como se distribuyan los recursos disponibles en un país y como los utilicen las compañías. Es decir, la eficiencia busca que las empresas consigan sus objetivos y/o metas organizacionales utilizando la menor cantidad de recursos posibles (Koontz & Weihrich, 2004); pero para evitar los desperdicios generados por la sobreproducción o el uso incorrecto de factores, se deben optimizar los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades organizacionales.

## **1.2 Competitividad**

A pesar de que el concepto de Competitividad se viene mencionando desde la época de David Ricardo, ha tomado importancia a partir de los años 90 con la investigación que realiza Michael Porter y quien propone la competitividad como un modelo dirigido hacia las naciones, mostrando resultados basados en factores externos. Por ello se dice que competitividad es el nivel en que los países pueden, bajo condiciones de libertad para los mercados, producir y posicionar productos y/o servicios que logran un alto nivel de adaptabilidad de los mismos ante los mercados internacionales, mientras que a su vez, aumentan los ingresos de la nación a largo plazo (Walter, 1995).

Establecida de esta manera, la competitividad se destaca por su carácter dinámico, cambiante y flexible, donde el Estado debe jugar un papel muy importante. Visto de este modo, la OCDE (2005) la define como el grado en que un país, Estado o región, desarrolla bienes o servicios en condiciones de mercado libre donde se afrontan mercados extranjeros, mejorando tanto la productividad de las empresas como los ingresos de la nación.

Ahora bien, esto indica que las empresas son el corazón del desarrollo de las naciones y cada país posee una gama de industrias que aportan o no, a los niveles de competitividad de la nación; por ello la capacidad que tienen las economías mundiales y las actividades que éstas realizan para mantener un crecimiento sostenible y estable hacia el largo plazo, son determinantes para el desarrollo de los países. Esto influye para elevar los niveles de productividad y eficiencia, incorporar innovaciones tecnológicas, diferenciar sus productos y mejorar la organización de la compañía junto con cada uno de los procesos productivos que forman parte de la misma (Moreno & Lotero, 2005).

Esto implica que las sociedades dentro de cada nación deben desarrollar ciertas potencialidades. Por lo que un país en busca de la competitividad actúa como un colectivo en busca del equilibrio de sus empresas, logrando afinidad en la sociedad y aprovechando las riquezas que produzca la misma (Prokopenko, 1998).

La competitividad de los países, a su vez, se fundamenta con respecto a las bases microeconómicas que tenga dicha nación por medio de la potencialización de procesos, estrategias implementadas por las compañías y el ambiente en el que éstas sobreviven, dentro de un entorno de negocios en el cual las empresas compiten de manera constante (Buitelaar, 2000). Esto permite reconocer diferentes formas para fomentar el desarrollo de empresas nacionales, para que éstas puedan contribuir en aumentar los niveles de bienestar de un país (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2008) y permitan mejorar el desempeño de las compañías a nivel internacional, determinando el nivel de vida de un país a largo plazo (Porter, 2009).

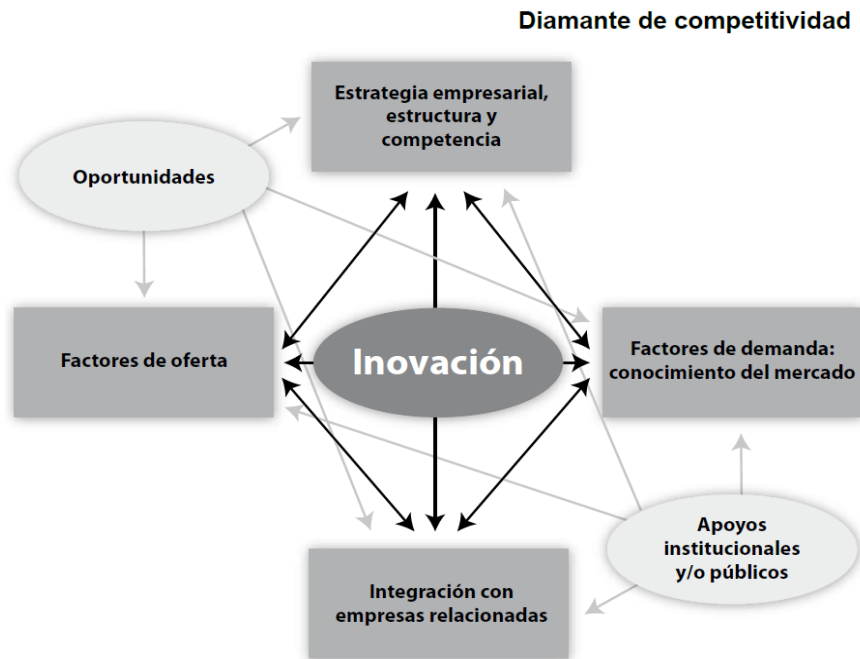
De este modo, cada país busca plantear estrategias que permitan establecer mercados donde se puedan colocar mayor cantidad de productos, que vendidos mejorarán el nivel de vida de la sociedad. Ahora bien, el nivel de vida de una nación hace referencia a la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y el aumento de ésta a lo largo del tiempo (Porter, 1991). En consecuencia, la mejora de la productividad en el uso de los recursos tanto internos como externos, es lo que hace a las empresas verdaderamente competitivas (Porter y Van der Linde, 1995).

Las empresas actúan como un acumulado de actividades de negocio, que de manera conjunta realizan actividades que generan valor en lo que están haciendo (Porter, 2006). De allí que Porter planteara el modelo del diamante, el cual permite la aplicación empresarial de la competitividad por medio de la generación de ventajas competitivas que promuevan la creación de valor.

En este sentido, Porter incorpora el concepto del diamante de competitividad (Gráfica 1) que se aplica con base en un principio de desarrollo corporativo, donde se propone la creación de ventajas competitivas organizadas por las compañías al descubrir formas nuevas o mejores de competir en un sector determinado, y usarlas en el mercado.

Desde este planteamiento, los factores de la oferta hacen referencia a aquellos elementos que les permiten a las empresas producir bienes y servicios que compitan en el mercado local. Los factores de la demanda permiten a las compañías analizar las diferentes tendencias de la población (gustos, preferencias, costumbres y formas de consumo, entre otros). La integración con empresas relacionadas se refiere a la búsqueda de apoyo por medio de relaciones externa; y los factores de estrategia empresarial le permiten a la compañía tomar decisiones con base en una estructura que induce a aplicar un adecuado sistema organizacional.

**Gráfica 1: Diamante de Competitividad**



**Fuente:** Ser competitivo, Michael Porter, pág. 175

Con el enfoque del diamante, la competitividad se ve como una función de factores especiales y avanzados de producción, demanda sofisticada, rivalidad y estrategias variadas entre las empresas, y la existencia de industrias suplidoras e industrias relacionadas, como actúan por ejemplo los clústers (Solvell, 2009), los cuales se analizarán más adelante.

El postulado de Porter se valida con el estudio de casos que hace en su investigación, consolidada en su libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991), donde evidencia que la estrategia competitiva es la que establece el éxito o el fracaso de las empresas. También afirma que la estrategia hace referencia a una habilidad o destreza para sobrellevar una situación específica, mientras que la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa habilidad para sobrevivir al entorno) funciona

como indicador para medir si una compañía está lista para competir con mercados externos.

Porter concluye que para generar ventajas competitivas, tanto las políticas de la nación como la ubicación de las empresas establecen factores importantes para generar diferenciación en los mercados, volviéndolos únicos e irrepetibles. Sin embargo, también se ha demostrado que ningún país será competitivo por sí mismo (Solvell, 2009). Por ende cada nación posee una serie de industrias tanto competitivas como no competitivas que requieren la aplicación de factores internos y externos de manera diferenciada.

Los resultados obtenidos por Porter no solo llevaron a concluir la incidencia que tienen los factores externos con el Estado en el impulso al desarrollo de la competitividad del país a través de las empresas, sino que también derivó la importancia de las concentraciones geográficas mencionadas por Alfred Marshall en el siglo XIX como aglomeraciones, retomado por Porter como un concepto moderno denominado Clúster (Solvell, 2009), el cual se analizará posteriormente.

### **1.3 Aglomerados**

La dinámica natural de las empresas tiende a generar agrupamientos por objetivos comunes de manera innata tales como ubicación, productos, condiciones de acceso, localización y desarrollo de las ciudades; esto por mencionar algunos. De otro lado, una vez se han establecido y el concepto de eficiencia toma su rumbo (tal como se menciona en el numeral 1.1 sobre Productividad), la necesidad de exportar bienes hace que la deslocalización impulse aún más la concentración geográfica de industrias del mismo sector, y que históricamente fueron denominadas aglomeraciones (Marshall, 1920).

Marshall, a quien se puede calificar como el padre de la teoría de aglomeración, hablaba de tres razones por las cuales las empresas se veían favorecidas con la

formación de aglomerados: mayor cantidad de recursos calificados, mercado centralizado y crecimiento tecnológico. Además propone la transferencia de conocimiento y recursos dentro de una misma industria o entre sectores relacionados, como factor de crecimiento y desarrollo empresarial.

Teniendo esto en cuenta, Weber (1909) propone diversos modelos en su obra *Teoría pura de la localización* para explicar la ubicación de las empresas en las industrias, y afirma que la localización óptima es aquella en la cual se minimizan los costos de transporte, tanto de las materias primas como del costo de llevar los productos terminados hasta los consumidores finales; así como bajos costos en mano de obra calificada y la formación de aglomerados empresariales, dando paso a la consolidación de exportaciones (Henderson, 1974).

Weber (1909) fundamenta también su teoría en la distancia del lugar donde se localiza la planta de producción con respecto al mercado y a los recursos que requiere. Es decir, la localización se debe realizar con respecto a las necesidades del lugar de fabricación. Adicionalmente, se debe considerar que en ocasiones las compañías requieren de más de un recurso, que necesitan de productos elaborados por otras empresas (proveedores) y que se debe buscar un lugar donde los costos de transporte sean menores.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que se genera mayor competencia para las empresas que hacen parte de un aglomerado. La aglomeración de diferentes sectores industriales genera diversidad, que a su vez genera el surgimiento de nuevas ideas que favorecen al negocio de las compañías, fomentando mayores niveles de productividad en los diferentes procesos de la organización. En conclusión, las empresas pueden beneficiarse de un mercado que trabaja de manera concentrada, lo cual significaría reducción de costos, crecimiento del sector en conjunto y aumento en los niveles de renta generados por una mayor productividad y aprovechamiento de recursos.

### **1.3.1 Economías de Aglomeración**

Debido al proceso de internacionalización que vienen atravesando las empresas, las economías globales se integran de manera paulatina a partir de la interacción de las compañías con otros mercados; es decir, las diferentes economías se van integrando a partir de las organizaciones. Los efectos de la internacionalización influyen inevitablemente en las economías locales y esto es un reflejo del desempeño de las empresas que son las que conforman estas economías.

Ahora bien, las economías de aglomeración hacen parte de ese proceso de integración que se ha generado, y las empresas se concentran para crear procesos donde se generen beneficios que permitan obtener riquezas en lugares que se ven favorecidos por la localización de ciertas actividades económicas (Subdirección General de Estudios del Sector Exterior, 2002).

Es decir, las compañías se sitúan cerca de otras empresas relacionadas de sectores afines, incluso siendo competidores, con el fin de beneficiarse tanto la compañía misma como la empresa con el sector al que pertenece, para así sobresalir en conjunto e individualmente logrando atraer clientes, inversores o proveedores que puedan significar mayor renta para la organización. Por consiguiente, se genera de manera natural la aglomeración de compañías en un espacio geográfico determinado buscando el beneficio propio.

Teniendo esto en cuenta, las economías de aglomeración forman economías externas donde interactúan las empresas y que surgen del uso de las infraestructuras de transporte, de comunicación, tecnológicos y de servicios en un territorio local determinado. La aglomeración de las firmas facilita el flujo de capital y la diversificación de mercado en un espacio geográfico concentrado, generando ventajas empresariales. También se genera una mayor cantidad de contactos y por ende, de oportunidades (Fujita & Krugman, 2004).

Al tener compañías aglomeradas se concentran recursos, siendo una situación positiva para las economías al impulsar el desarrollo en regiones productivas que se

puedan ver favorecidas por esta actividad (Aznar y Vinas, 2005). Por ende estas aglomeraciones elevan la productividad, considerando eficiencia en las inversiones. Esto implica que son empresas establecidas, de gran tamaño y con capacidad de deslocalización por medio de la teoría de dotación de factores (Heckscher, 1949), la cual sugiere que si bien el factor trabajo es importante, se deben tener en cuenta el resto de factores implicados en la producción, y por tanto, es necesario buscar países en los cuales éstos sean favorables para la industria.

Camagni (2005) afirma que debe existir el principio de accesibilidad, donde el desarrollo de la organización nace a partir de la competencia entre las diversas actividades económicas para asegurar las localizaciones más ventajosas. Es decir, se busca eliminar las dificultades que impone una mala ubicación con respecto al movimiento de personas, productos, tecnología, y al intercambio de información, know-how y servicios.

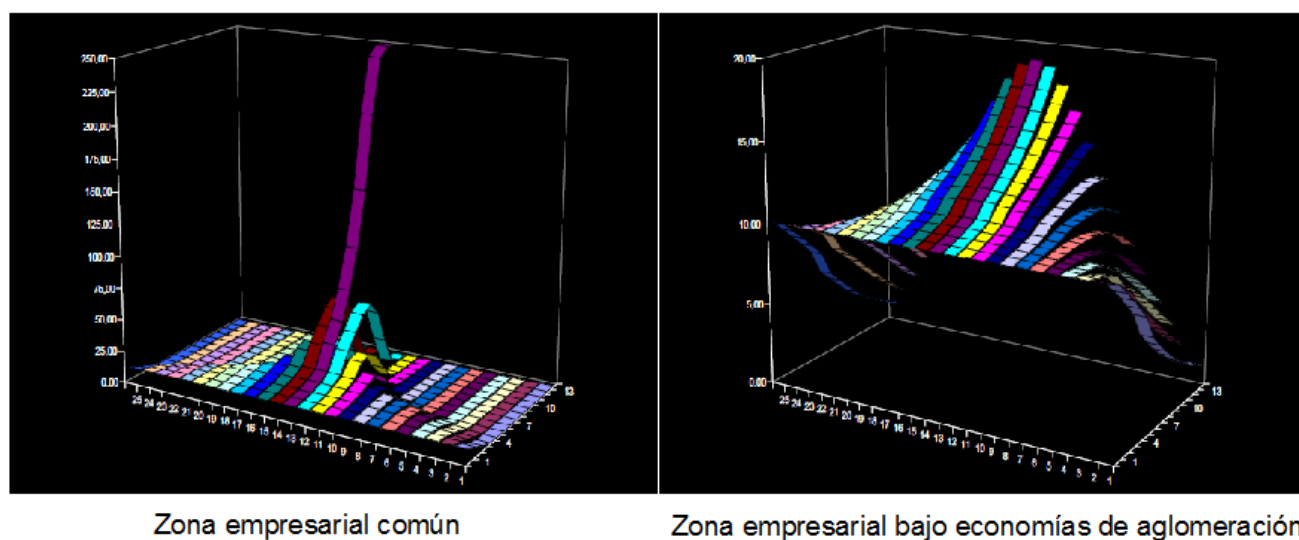
Así pues, se examina el planteamiento de estrategias locales que permitan a las empresas obtener un liderazgo en costos, permitiendo que surjan aglomeraciones empresariales en zonas geográficas determinadas. Además genera factores estratégicos para la prosperidad organizacional como la capacidad de crear nuevos conocimientos, de innovar y/o de mejorar los productos de las compañías (Prusak, 1997), promoviendo estrategias en diferenciación.

Krugman (1991) distingue tres razones por las cuales las empresas se concentran. Primero, los flujos de información se desarrollan con mayor agilidad aportando al desarrollo tecnológico. Segundo, cuando varias compañías se concentran en un mismo sitio, surge un mercado concentrado de mano de obra altamente calificada. Por último, esta concentración beneficia a las empresas porque permite la obtención de suministros a menores costos y con mayor variedad (Gráfica 2).

En la gráfica, Krugman (1996) muestra el resultado de la evolución de una zona empresarial bajo la aplicación de economías de aglomeración en comparación con una zona empresarial común, donde se destaca que trabajar de manera aglomerada con

otras empresas es más beneficioso que trabajar de manera individual para el sector en general, ya que en la zona empresarial bajo economías de aglomeración se observa un mayor crecimiento y mejores niveles de renta para todas las compañías de la industria.

**Gráfica 2:** Zona empresarial común Vs. Zona empresarial bajo economías de aglomeración



**Fuente:** The Self-Organizing Economy, Krugman.

Este fenómeno se asocia directamente con el comportamiento de las empresas, es decir, cuando las compañías se aglomeran obtienen una mayor posibilidad de crecimiento como conjunto, de esta forma se atrae inversión, se generan mayores niveles de renta y el desarrollo de las empresas se acelera.

Al existir concentraciones geográficas en las industrias, las aglomeraciones tienden a generar ventajas competitivas con especialización en los productos y economías de escala. Por ello, se pueden clasificar de diferentes formas (Tabla 1): distritos industriales, clústers, regiones creativas y ciudades (Solvell, 2009).

**Tabla 1:** Tipos de aglomeración

|                              | Actividades<br>diversas | Actividades<br>relacionadas a la<br>tecnología |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------|
| Eficiencia y<br>Flexibilidad | Ciudades                | Distritos<br>Industriales                      |
| Innovación                   | Regiones<br>Creativas   | Clústers                                       |

**Fuente:** Clústers, Solvell. 2009

### 1.3.1.1 Distrito Industrial

El mayor ejemplo de lo que representa un distrito industrial se evidencia en la economía italiana. Responde a un modelo asociativo de empresas pequeñas aglomeradas cerca de las grandes ciudades, como efecto de la Italia destruida después de la segunda guerra mundial.

En el libro *Principles of Economics* (1890), cuyo autor es Alfred Marshall, se define a los distritos industriales como “concentraciones de sectores especializados en una localidad específica”<sup>1</sup> que interactúan en una misma locación geográfica productiva donde existe simultáneamente competencia y cooperación.

Porter (1993) habla de la creación de ventajas competitivas en las empresas sin distinguir si son pequeñas, medianas o grandes; mientras que los distritos industriales tienen una aplicabilidad enfocada a las pequeñas y medianas empresas únicamente. Las compañías medianas hacen un papel de empresa principal, donde ensamblan y comercializan los productos al mercado. De modo que las pequeñas empresas se

---

<sup>1</sup> Recuperado el 05 de enero de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/222/distritos-industriales.html>.

especializan en su producción, y únicamente ejecutan lo que la empresa principal necesita.

Según Solvell (2009), los distritos industriales se caracterizan por tener empresas de actividades compartidas, lo que implica que predomina el sector y la eficiencia. Estos distritos constituyen una base para sistemas de producción flexibles (Piore & Sabel, 1984).

Adicionalmente, las compañías forman una plataforma que ayuda a que las actividades organizacionales que hacen parte del distrito sean más flexibles para que puedan afrontar la demanda de los mercados a los que se deben enfrentar, afrontando su naturaleza volátil y cambiante (Piore & Sabel, 1984).

Las empresas que hacen parte del distrito le dan gran importancia a la comunidad que hace parte de él (Becattini, 1989), ya que de esa comunidad se conseguirán los recursos con los que las compañías trabajan y de allí nacen nuevas empresas que harán parte del distrito. Para que la dinámica de un distrito sea exitosa, debe existir cooperación entre las compañías y la comunidad; así como la integración en las actividades socio-económicas para mejorar el tejido empresarial dentro de los distritos (Pietrobelli, 2002).

A nivel global no existe una definición exacta de distrito industrial. Pero Rabelotti (1995) propuso elementos que logran diferenciar a los distritos industriales de otros modelos asociativos. El primero es el agrupamiento de compañías de pequeño y mediano tamaño concentradas geográficamente y con un nivel de especialización sectorial. El segundo son los vínculos basados en relaciones de mercado. El tercero es el entorno cultural y social que permite comportamientos comunes en los distritos; y el último es la red de instituciones de apoyo que hacen parte del mismo.

La importancia de este modelo se basa en que las concentraciones en territorios no es muy común, aunque ésta cuenta con altas capacidades de innovación, organización, mayor integración y capacidad de asociación con proveedores, empresas

complementaras, centro de investigación, otras instituciones territoriales y centros de capacitaciones. Los distritos industriales ayudan a buscar la sinergia y equilibrio de un país, generando beneficios inmediatos a las empresas.

Marshall (1920) llamó distrito industrial a la aglomeración empresarial generada por tres factores: la concentración empresarial en un terreno determinado, la reducción de los costos en bienes requeridos para la producción y la promoción de tecnologías externas. También afirma que los distritos industriales se presentan en un entorno de producción flexible, donde las pequeñas y medianas empresas participan de manera activa y realizan sus actividades de producción. La diversificación del distrito genera mayor nivel de especialización, y la especialización de las compañías interviene de forma directa en el fortalecimiento del distrito.

Así pues, el distrito industrial genera que las compañías tengan mayor especialización en la producción, beneficios en la operación de los procesos empresariales, creación de ventajas competitivas y mejor desempeño laboral, entre otros; ayudando a formar empresas más competitivas con mayores niveles de competitividad.

### **1.3.1.2 Regiones Creativas**

Las regiones creativas son procesos asociativos que analizan cómo pueden la creatividad, las tecnologías y la innovación, contribuir a mejorar el desarrollo de las empresas. Se caracterizan por no tener espacio geográfico, es decir, son espaciales. Por consiguiente, dado que su modelo de negocio está basado en la tecnología, se generan concentraciones de compañías a nivel espacial únicamente.

Este tipo de aglomeración busca la generación de estrategias que impulsen la innovación, know-how, fomento al desarrollo tecnológico y el aumento de la creatividad en una región sin límites sectoriales (Solvell, 2009).

Las empresas que hacen parte de las regiones creativas deben lograr altos niveles tecnológicos y de innovación. Estos incrementos, a su vez, generan mejoras progresivas en desarrollo de productos y procesos corporativos. Por consiguiente, surgen beneficios que las economías de aglomeración ofrecen con la cercanía de las locaciones, conduciendo a la empresa a tener relaciones más estrechas con proveedores, clientes y demás actores relacionados en la región.

Las regiones creativas tienen un dinamismo mayor que un sector tradicional al hacer parte de una economía de aglomeración, y de esta forma se genera un mayor crecimiento, tanto en ventas para las empresas como en creación de empleo, entre otros factores.

Adicionalmente, las regiones creativas constituyen diferentes iniciativas de asociatividad que se conforman en busca de una estrategia para la interacción entre la academia, las empresas y el Gobierno (UNESCO, 2008), lo cual permite un intercambio de conocimientos entre la academia y el mercado para que las compañías estén siempre innovando en sus procesos, y creando valor agregado en sus productos para impulsar la competitividad nacional; así logran promover el trabajo en conjunto de los actores para obtener nuevos conocimientos de la academia hacia el mercado de manera constante y adecuada.

Por ejemplo, los parques tecnológicos son una iniciativa relacionada con las regiones creativas, ya que aunque éstas sí poseen un espacio geográfico, también tienen beneficios tributarios, colaboración de la academia en sus procesos de I&D y relaciones corporativas amplias gracias al acercamiento de las empresas al parque. Así pues, este proceso asociativo es una región creativa que por medio de la aglomeración empresarial impulsa de manera positiva a las compañías locales a generar un mejor desempeño en el sector donde se localice a través de la tecnología. En la actualidad existen cerca de 1.500 parques tecnológicos en funcionamiento a nivel global (WAINOVA, 2009).

### **1.3.1.3 Ciudades**

La aglomeración en las ciudades establece un proceso asociativo que se genera únicamente en ciudades desarrolladas, ya que dependen del desempeño de sus factores, de tal modo que estos estén desarrollados. Strange (2005) afirma que las economías de aglomeración son la concentración de la actividad económica en las ciudades. Las ciudades son una aglomeración de actividades en un espacio determinado (Camagni, 2005), donde esta concentración genera beneficios en términos de eficiencia para la sociedad, y adicionalmente, establece procesos asociativos que pueden brindar niveles elevados de desempeño para las compañías que hacen parte de las ciudades.

Este tipo de aglomeración genera un auge en la actividad económica, donde entre más importantes sean las ciudades, especialmente las ciudades capitales, se representa en mayor poder político y de mercados, y por ende se convierten en focos atractivos de inversión para importantes compañías (Solvell, 2009).

Por consiguiente este poder se ha representado, en el caso particular del Gobierno colombiano, por medio de la Política de Competitividad y Productividad en Colombia, la cual impulsa aspectos como la inversión extranjera y el crecimiento tecnológico de los actores que hacen parte de las ciudades.

Las ciudades, también consideradas economías de urbanización, refieren la generación de ventajas como mayor atención por parte del sector público, aprovechamiento de un mercado más atractivo y dinámico, y la generación de factores productivos. Este tipo de aglomeración relaciona a economías de concentración regional y urbana que se aplican a todas las compañías e industrias que se ubican en una misma localización.

Camagni (2005) no plantea una visión de la ciudad desde la economía, sino una visión de la economía partir del desarrollo social y económico de las ciudades, donde este desarrollo trae consigo mejor desempeño del tejido empresarial a partir de factores desarrollados. Las economías que se concentran regionalmente, tal como las ciudades,

generan bajos costos de transporte y eficiencia en las operaciones de las compañías que hacen parte de esta concentración de industrias.

#### **1.3.1.4 Clúster**

El modelo del diamante de Porter no logró despertar la atención de la sociedad investigativa. Sin embargo, el concepto de clúster sobrevivió y se convirtió en una novedad (Solvell, 2009). El término llamó la atención ya que el clúster estaba conformado por agentes de diferentes sectores que interactuaban de manera relacionada, permitiendo el desarrollo de una industria en general, lo cual beneficiaba a la nación como un todo.

A partir de esto, conocer el panorama competitivo de un país fue una necesidad que Michael Porter (1991) reconoció, ya que permitía que las empresas se especializaran para afrontar los mercados globales y buscar ventajas competitivas que los ayude a superar la competencia. De allí que se desarrolle el concepto de clúster, donde es de gran utilidad el uso de esas ventajas a partir de una economía donde las empresas se concentran en aglomeraciones locales y regionales (Strange, 2005).

Porter en su artículo *Clústers and the New Economics of Competition* (1998), define clúster como una concentración geográfica de compañías e instituciones relacionadas entre sí, en un lugar particular. Un clúster es una aglomeración empresarial formada por compañías que de manera conjunta y organizada buscan conformar un sistema de valor entre ellas. Así pues, es un proceso asociativo que puede incluir compañías relacionadas e instituciones que aporten valor al clúster, sin discriminar si son organizaciones públicas o privadas.

En un clúster se genera tanto rivalidad como cooperación. Los clústers no se tratan sólo de transacciones físicas de compra y venta de elementos, sino que es una oportunidad empresarial para lograr intercambio de conocimiento (know-how), avance tecnológico e información útil para las compañías y/o instituciones que hacen parte del

clúster. Los actores principales que interactúan en los clústers son las empresas privadas, entidades financieras, organizaciones públicas, universidades, compañías colaboradoras y los medios de comunicación (Solvell, 2009).

Ahora bien, los clústers deben buscar altos niveles de desempeño y lograr convertirse en una aglomeración competitiva internacionalmente, y por ende, crear mayores oportunidades de desarrollo para las empresas que hacen parte del mismo. Por eso deben explotarse todas las potencialidades de las empresas dentro del clúster por medio del aprovechamiento de talentos, en donde sólo con la interacción de las empresas y muchas veces sin tenerlo previsto, se obtienen ideas nuevas y muchas veces inesperadas donde surgen procesos, negocios, productos y/o servicios beneficiosos para la compañía (Andersson, 1985).

El surgimiento de los clústers se da, en ocasiones, gracias a la visualización de una ventaja que beneficia a un grupo de empresas en particular. Es decir, las compañías ven una oportunidad de desarrollo empresarial por medio del clúster para la cooperación comercial y un mejor desempeño de sus negocios. O también puede nacer como un clúster natural, donde las empresas se agrupan gradualmente y sin planearlo, y poco a poco la demanda del negocio va creciendo hasta tal punto que encuentran beneficios organizacionales por medio de la aglomeración empresarial (Solvell, 2009).

De acuerdo con esto existe un ciclo de vida de los clústers, el cual empieza con el surgimiento de una idea que es aceptada en el mercado y que atrae actores interesados, generando la conformación del nuevo clúster. Posteriormente llega la madurez, mostrando un desarrollo empresarial marcado dentro del mismo. Sigue la declinación, donde el clúster debe mostrar su capacidad de renacer por medio de nuevas estrategias empresariales o por el contrario, el clúster moriría (Solvell, 2009).

En la actualidad se han desarrollado una gran cantidad de clústers a nivel global, por lo que Colombia debe direccionar su Política de Competitividad y Productividad de tal forma que le permita al país competir con otros mercados y no quedar un paso atrás en el desarrollo mundial.

## **Capítulo II**

### **2. Política de Competitividad y Productividad en Colombia**

La Política de Competitividad y Productividad en Colombia representa la materia prima para la configuración de modelos de negocio, así como la creación de una ruta que promueva la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (Díaz, 2011).

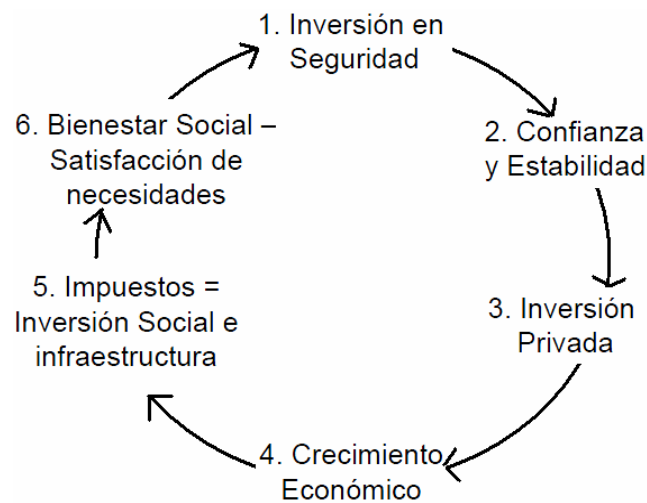
El desarrollo de las Mipymes en Colombia se debe analizar partiendo del principio que éstas constituyen al tejido empresarial colombiano en su mayoría, ya que representan el 99,58% de las compañías en el país (DANE, 2005); de allí la necesidad de fomentar su crecimiento y apoyar su desarrollo por el beneficio del país. Por ello se ha aumentado la atención gubernamental para apoyar a las Mipymes, donde se promueve el planteamiento y puesta en marcha de la Política de Competitividad y Productividad en Colombia. Esta política debe promover el desarrollo de estas compañías para que impulsen positivamente el desempeño empresarial nacional e internacional de Colombia.

Además, la Política de Competitividad y Productividad en Colombia fomenta la formación de aglomeraciones, al ser una política gestionada por el Gobierno para crear y apoyar iniciativas fundamentadas en procesos asociativos, los cuales se plantean dentro del proceso de transformación productiva y se enfocan en la visión de un país más competitivo hacia el año 2032.

Para promover el crecimiento y cumplimiento de la Política de Competitividad y Productividad, el Departamento Nacional de Planeación (2009) propone la estrategia de trabajar un círculo virtuoso con la aplicación de diversos factores (Gráfica 3), donde se espera una positiva inversión de recursos de modo tal que logre ser invertido en

bienestar para una sociedad en particular, y que el proceso se repita una y otra vez para traer cada vez mayores beneficios para el país.

**Gráfica 3:** Círculo Virtuoso en busca del cumplimiento de la Política de Competitividad y Productividad en Colombia



**Fuente:** Política Nacional de Competitividad, 2009

La Política de Competitividad y Productividad busca implementar una estrategia que fomente la internacionalización de las Mipymes colombianas, donde se intenta lograr una articulación con el sector empresarial por medio del apoyo a procesos asociativos como la clusterización, distritos industriales y conglomerados, entre otros.

## **2.1 Antecedentes de Competitividad en las Mipymes colombianas**

Cada Gobierno ha diseñado diferentes estrategias para promover la competitividad en Colombia. A principios de los años noventa, el gobierno de Gaviria dio un importante paso hacia el desarrollo de las compañías nacionales con la apertura económica, por medio de la cual se aplicó la eliminación de aranceles a las importaciones y el fomento, por primera vez en el país, de la entrada y salida de capitales extranjeros por parte del gobierno colombiano (Velasco, 2003), así como el intercambio de personas, tecnología, información, y mercancías.

Gracias al proceso de globalización que tomaba fuerza en aquel entonces, se resaltaba que el crecimiento y desarrollo empresarial era necesario en la carrera por mantener competitivos los mercados nacionales. Con esto Gaviria realiza un gran avance en términos de modernización e internacionalización del mercado colombiano, y se crea una ventaja competitiva con respecto a los mercados globales (Díaz, 2011). Esto hace que en 1992 nazca el Sistema Nacional de Mipymes en el país, donde por primera vez se le dio mayor importancia al desempeño de las empresas por medio del apoyo estatal.

Posteriormente, en el gobierno de Samper, se empiezan a estructurar y formalizar las políticas de competitividad en el país a través de la creación de la Comisión Nacional de Competitividad. A partir de 1994 se dividieron los estudios de competitividad y se empezó a analizar cada una de las regiones competitivas de Colombia por separado.

Años más tarde, en 1999, se lanza la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPyC), durante el Gobierno Pastrana. Ésta propuso optimizar la productividad de las empresas y mejorar la competitividad de los bienes y servicios, aprovechando y creando nuevas políticas comerciales y organizacionales, generando estrategias e instrumentos que se enfoquen en reparar y fortalecer el sistema productivo del país (Zarruk, 2004). Esta política ha creado esfuerzos con iniciativas

organizacionales productivas, promoviendo una mayor oferta de empleo y mejorando la calidad de vida.

Colombia entendió la necesidad de ser una nación competitiva para poder enfrentar los retos que implica la competencia en los mercados internos y externos; y propuso la posibilidad de promover el desarrollo del Plan Estratégico Exportador de 1999 a 2009, el cual incluía una Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPyC). En este Gobierno también se diseñaron los foros de Colombia Compite y los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCE) para apoyar el desarrollo competitivo de las empresas por medio de segmentación regional. Además, dentro de la Política Nacional de Competitividad y Productividad, el Gobierno adoptó tres pilares fundamentales por medio del Consejo Nacional de Competitividad: el primero es un salto en la productividad, el segundo es el desarrollo de sectores de clase mundial y por último la formalización empresarial y laboral.

En el año 2000, a través la ley 590, se formaliza y reestructura el Sistema Nacional de Mipymes en el país. Es decir, se reforman las políticas en Colombia para el apoyo a las Mipymes. Esta ley promueve de modo activo y permanente, la formulación de políticas por parte del Gobierno que sean favorables para el desarrollo y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país (Ley 590, 2000). Esto por medio del correcto aprovechamiento de sectores productivos e impulsos a las industrias por medio de la generación de empleo, el buen uso de capitales y la explotación de las capacidades de los colombianos. Además se establece un apoyo a través del desarrollo organizacional, generando alianzas y estrategias de asociatividad para la ayuda a las Mipymes por medio de las corporaciones tanto públicas como privadas (Ley 590, 2000).

En 2004 se modifica la ley 590 para establecer una nueva legislación con respecto a las Políticas de Competitividad y Productividad, y a la estructura de las Mipymes en el país. Ésta nueva reglamentación, nombrada como ley 905, establecía tres tipos de segmentos empresariales, donde se analizan las microempresas, las

Pymes y los emprendedores por separado, impulsando el fomento de políticas de competitividad para el desarrollo de cada uno de éstos.

Ya en el 2007 se elabora y aprueba el documento CONPES 3527, el cual reestructura la Política Nacional de Competitividad y Productividad (DNP, 2009), y es publicado posteriormente en julio de 2008; momento en el que se aprueba la Política y con ésta nace el proceso de clusterización en el país. En este documento se muestran los quince planes de acción a implementar en el país dentro del marco del Sistema Nacional de Competitividad (CONPES 3527, 2008).

Cuando se fundamenta la Política de Competitividad y Productividad, nace el proceso de transformación productiva. Y posteriormente, en el mismo gobierno de Uribe, se establece formalmente el plan de transformación productiva entre los años 2008 y 2009 el cual se debe hacer por medio de la generación de nuevos productos y servicios, y se propone que las políticas de competitividad en Colombia sean eje estratégico de desarrollo (Díaz, 2011). También se impulsa el posicionamiento de clústers para que tengan un potencial exportador óptimo, así como plantear objetivos de desarrollo para el país por medio del aumento en las exportaciones, mejorar la productividad de las Mipymes y lograr un mayor desempeño tecnológico.

Por último, en el período de Santos se ratifica el apoyo a los programas del Sistema Nacional de Competitividad, y se da continuidad a la Política de Competitividad y Productividad para impulsar los 15 pilares que buscan hacer de Colombia un país más competitivo con miras al año 2032<sup>2</sup>.

## **2.2 Competitividad de Colombia en la actualidad**

La competitividad influye en el desempeño del tejido empresarial de un país ya que el desarrollo económico generado por naciones productivas y competitivas,

---

<sup>2</sup> Programa de Transformación Productiva en Colombia con miras al desarrollo de sectores de clase mundial. Disponible en: <http://www.ptp.com.co/portal/default.aspx>

impulsa a los países a tener mejores condiciones en cada uno de sus sectores; donde Colombia, en su búsqueda por ser un país más competitivo, debe entender que los actores que deben influir para el mejoramiento de los sectores económicos y del país en general, no son sólo los gobiernos nacionales, regionales o locales, sino también las empresas privadas y la academia, entre otros. De lo contrario, el país seguirá teniendo deficiencias en diferentes factores, los cuales se reflejan en informes que analizan la competitividad de los países por diferentes instituciones a nivel global.

Por ello, la competitividad en Colombia se analiza con base en algunos índices globales de desarrollo. Es decir, para tener una percepción más exacta de la competitividad de los países se han desarrollado variados índices que permiten medir el desempeño de las naciones.

Colombia mide su competitividad bajo tres de estos índices<sup>3</sup>: el primero es el informe elaborado por el Centro de Competitividad Mundial de la Escuela de Negocios IMD, el cual es el *Anuario de Competitividad Mundial*; el segundo es el *Doing Business* del Banco Mundial; y por último, el *Reporte de Competitividad Global* del Foro Económico Mundial (WEF). La Tabla 2 muestra la relación de los principales índices globales utilizados en Colombia como base de evaluación, junto con la institución responsable del mismo y las variables que analiza cada índice.

Ahora bien, el índice de mayor prestigio a nivel global es el *World Competitiveness Report* (2013), el cual propone ocho factores (Tabla 2) que impactan y determinan la competitividad de las naciones, los cuales son la economía interna, la internacionalización, el Gobierno, las finanzas, la infraestructura, la administración, ciencia y tecnología y la calidad de la gente. Estos factores sugieren que la competencia interna en un país debe existir para que la nación pueda ser más competitiva a nivel global. Además los países deben tener apertura económica con los mercados externos, así como políticas gubernamentales que apoyen la participación en

---

<sup>3</sup> Los índices de competitividad a nivel global se toman como referencia a partir de un sistema de medición definido por instituciones de reconocimiento internacional, como la Organización Mundial de Comercio (OMC) y el Foro Económico Mundial (FEM).

éstos y desarrollo de la infraestructura física que impulse las actividades económicas, un buen desempeño del sector financiero, el desarrollo de las capacidades empresariales, ventajas competitivas a través de la tecnología y mano de obra calificada, son también factores de evaluación para analizar la competitividad de las naciones bajo este indicador.

**Tabla 2:** Índices Globales de Competitividad analizados en Colombia

| ÍNDICES GLOBALES UTILIZADOS PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD COLOMBIANA |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Institución                                                           | IMD                                                                                                | Banco Mundial                                                                                                                                                                                                | Foro Económico Mundial                                                                                                                                   |
| Reporte                                                               | Anuario de Competitividad Mundial                                                                  | Doing Business                                                                                                                                                                                               | Reporte de Competitividad Global                                                                                                                         |
| Posición de Colombia en 2013                                          | 48                                                                                                 | 45                                                                                                                                                                                                           | 69                                                                                                                                                       |
| Variables                                                             | Eficiencia gubernamental<br>Eficiencia en los negocios<br>Infraestructura<br>Rendimiento Económico | Apertura de Negocios<br>Permisos de Construcción<br>Obtención de Crédito<br>Pago de Impuestos<br>Cumplimiento de Contratos<br>Comercio Internacional<br>Protección a Inversores<br>Resolución de insolvencia | Economía interna<br>Internacionalización<br>Gobierno<br>Administración<br>Tecnología y Ciencia<br>Infraestructura<br>Finanzas<br>Calidad de las personas |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Informes de Competitividad Global.

El Informe Nacional de Competitividad (2013), el cual es el reporte realizado a nivel nacional por el Consejo Privado de Competitividad, confirma que Colombia no presenta cambios representativos en estos índices en materia de competitividad. En el Reporte de Competitividad Global del WEF, Colombia ha estado en los últimos años alrededor del puesto 68 entre 144 países aproximadamente; y en el Índice de

Competitividad del IMD, Colombia se ubica en el lugar 48 entre 59 países. Es decir, el país sigue teniendo resultados deficientes en los índices internacionales que miden la competitividad relativa de los países.

Pero también existen factores que muestran cambios positivos. Por ejemplo, el Doing Business (2013) compara las regulaciones empresariales para las pequeñas y medianas empresas, y en el caso de Colombia, se ven características positivas como la adopción de 25 reformas institucionales y regulatorias en los últimos ocho años, además de impulsar la administración tributaria y buscar que los procesos regulatorios sean más eficientes. Adicionalmente, este reporte presenta la clasificación global de la facilidad para hacer negocios de los países, donde Colombia se mantiene entre las 50 mejores economías de 185 evaluadas, estando en la posición 45.

Tanto los gobiernos nacionales y locales como el sector privado deben poner de su parte para que el país mejore en los índices globales de competitividad. Existen diversas formas para promover la productividad de las empresas, sin necesidad de esperar que el Gobierno implemente políticas que los impulsen. Por tanto, el sector privado no tiene por qué postergar la realización de esfuerzos que mejoren su productividad y, de ese modo, la competitividad del país (Consejo Privado de Competitividad, 2013).

Para que un país sea tanto competitivo como productivo deben relacionarse los factores determinantes en niveles meta, meso, macro y micro. (Instituto de Desarrollo Alemán, 1996). A partir de esto, en Colombia el Consejo Privado de Competitividad (2009) realiza un análisis con base en cuatro perspectivas (Gráfica 4): una perspectiva macro, donde se incluyen análisis y ordenamientos con respecto a políticas fiscales, monetarias y cambiarias. Una perspectiva micro, la cual incluye análisis de infraestructura, tramitologías e impuestos. La perspectiva regional, donde se buscan alianzas que fomenten los procesos de clusterización; y una perspectiva empresarial que apoya los procesos de internacionalización, el desarrollo de las Mipymes y procesos de asociatividad y emprendimiento.

**Gráfica 4:** Niveles de análisis de la Competitividad en Colombia



**Fuente:** Informe del Consejo Privado de Competitividad. pág. 15. 2009

El presente documento se enfatiza en las variables analizadas en la competitividad empresarial, sin dejar de lado el impacto que se genera a partir de los factores macro, micro y regional. En cada uno de los niveles en la gráfica 4, se debe buscar el cumplimiento de 5 pilares establecidos por la Política de Competitividad y Productividad en el país, que a su vez ejecuta 15 planes de acción para desarrollar dicha política establecidos en el CONPES 3527 (2008). La suma de estos factores se enfoca en la consecución de la visión de Colombia al año 2032.

El progreso del país es insuficiente y pausado (Consejo Privado de Competitividad, 2013). La tendencia a lograr mayores niveles de competitividad por medio del el uso eficiente de los recursos que incrementen la productividad, así como la expansión del mercado nacional hacia mercados externos, requiere que las

empresas apliquen procesos asociativos formando aglomeraciones y redes cooperadoras que permitan a las compañías ser más competitivas.

## **2.3 Competitividad y Productividad de las Mipymes colombianas**

La Política de Competitividad y Productividad en Colombia se ha ido consolidando a partir de la propuesta de internacionalización empresarial por medio de la apertura económica planteada por el presidente Gaviria en 1990 (Díaz, 2011), como se analizó en el capítulo 2.1. A partir de esto, las Mipymes colombianas han tenido que afrontar turbulencias empresariales causadas por la dinámica que exigen los mercados extranjeros, y para saber el papel que éstas juegan en el proceso de globalización de las economías, es necesario entender qué son las Mipymes en el país.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Colombia deben tener un desempeño acorde con las necesidades que exige el mercado globalizado. Sin embargo, no ha sido posible. A partir de la ley 590 (2000), posteriormente modificada como ley 905 (2004), se clasifica a las Mipymes y con ello se establece el Sistema Nacional de Mipymes, donde se definen este tipo de compañías y se establecen los parámetros gubernamentales a seguir para definir estas empresas.

La tabla 3 muestra cómo se definen las micro, pequeñas y medianas empresas en el país; donde cada tipo de empresa debe cumplir con las dos características allí señaladas. Las Mipymes en Colombia nacen, en parte, para solucionar el problema de empleo y apoyar el sostenimiento familiar. Por ello, si el Gobierno busca mejorar los índices de informalidad laboral, debe apoyar a estas empresas que son fuentes generadoras de empleo. Además existen beneficios e incentivos tributarios que el Gobierno ofrece a las Mipymes, pero que en muchas ocasiones, éstas tienen desconocimiento de ellos.

**Tabla 3:** Definición de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia

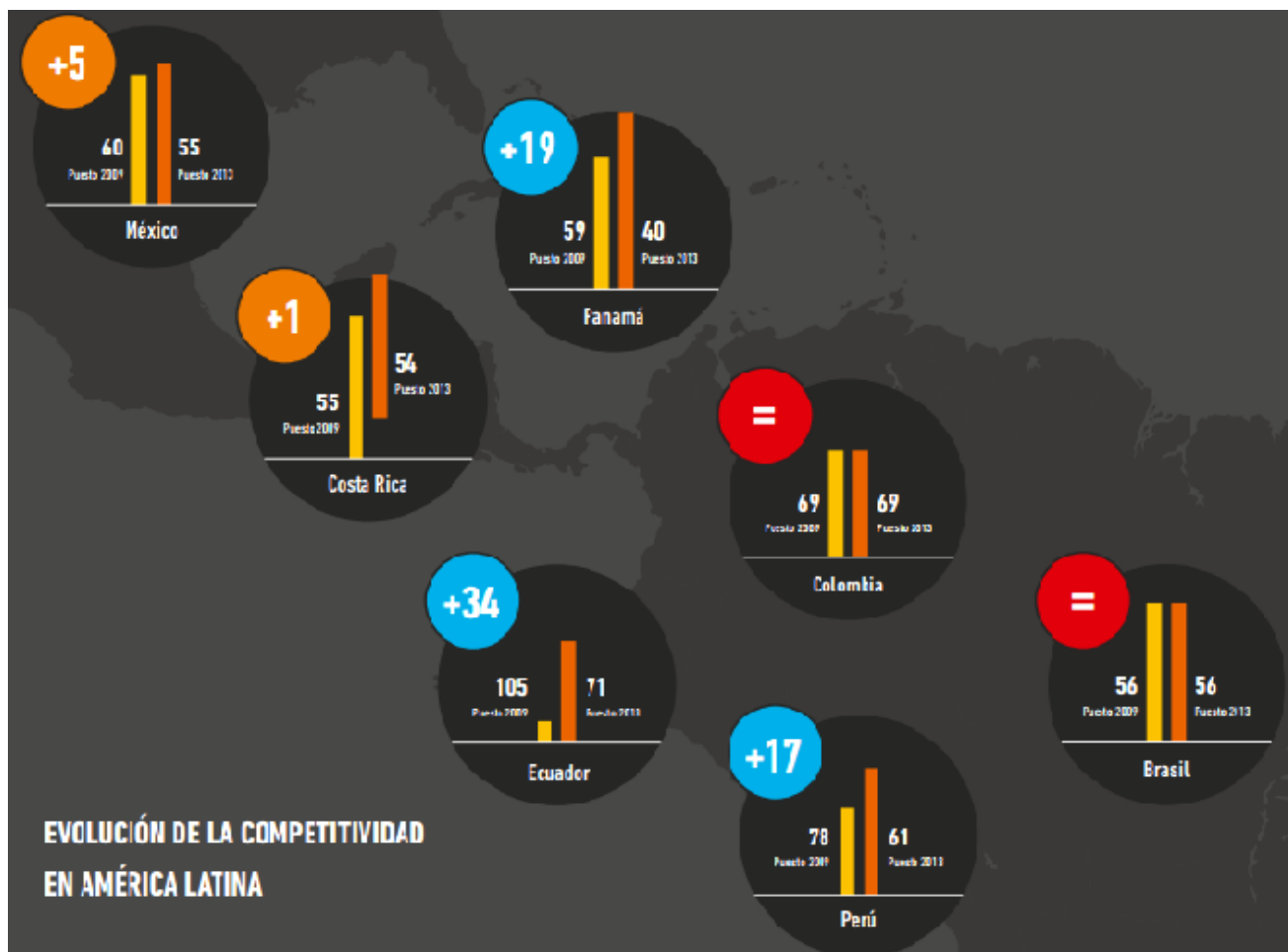
| DEFINICIÓN MIPYMES  |                                           |                         |                            |
|---------------------|-------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|
|                     | Micro Empresa                             | Pequeña Empresa         | Mediana Empresa            |
| Número de Empleados | Menos de 10 empleados                     | Entre 11 y 50 empleados | Entre 51 y 200 empleados   |
| Activos Totales     | Menos de 500 SMLVM (Sin incluir vivienda) | Entre 501 y 5.000 SMLVM | Entre 5.001 y 30.000 SMLVM |

**Fuente:** Elaboración propia con base en el CONPES 3527

La creación de Mipymes en Colombia es muy alta, pero a su vez el nivel de mortandad de estas empresas también es muy elevado (Doing Business, 2013). La relevancia de esta situación radica en que las Mipymes son el factor que más dinamiza la economía colombiana, representando el 99,58% de las compañías en el país (DANE, 2005); pero éstas no aprovechan iniciativas como la clusterización, impulsada en el país por el programa de transformación productiva, la cual podría impactar positivamente en la competitividad de las Mipymes colombianas.

Por consiguiente, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el desarrollo del tejido empresarial colombiano, pero la situación de Colombia en comparación con otros países de América Latina, no es la mejor. En la gráfica 5 se comparan las variaciones entre los años 2009 y 2013, donde el país continúa en la misma posición (Consejo Privado de Competitividad, 2013); partiendo del hecho que se toman como referencia los sistemas de medición globales establecidos.

**Gráfica 5:** Evolución de la Competitividad en países de América Latina



**Fuente:** Consejo Privado de Competitividad, 2013

Es decir, los esfuerzos realizados por el Estado a través de la Política de Competitividad y Productividad no se reflejan en los índices globales de competitividad, por lo que las Mipymes colombianas deben generar encadenamientos productivos que permitan a las compañías desarrollar valor agregado en el desarrollo de sus actividades organizacionales e impulsen a las mismas a incorporarse en procesos de internacionalización.

El desempeño de estas compañías también es evaluado por índices globales de competitividad. Por ejemplo el Doing Business, elaborado por el Banco Mundial (2013), compara las regulaciones empresariales para las pequeñas y medianas empresas. Pero tal como pasa con la competitividad del país, los resultados son deficientes en comparación con las empresas a nivel global.

Así pues, la Política da lineamientos claros a las compañías donde se pueda establecer cómo las empresas se pueden incentivar para que tengan un desempeño empresarial más competitivo ante mercados externos. Las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas reflejan un desempeño irregular en comparación con las compañías extranjeras, de acuerdo con la medición establecida a nivel global (Doing Business, 2013).

Por consiguiente, la investigación analiza el marco de referencia de la Política de Competitividad y Productividad en Colombia como variable con respecto a la proyección de internacionalización de las Mipymes, así como entender desde esta perspectiva el papel que juega la optimización de recursos; permitiendo de esta manera dar razones para establecer los factores determinantes que permiten desarrollar estrategias empresariales a nivel gerencial, basadas en procesos asociativos tal como el desarrollo de clústers y redes empresariales (Díaz, 2011).

## Capítulo III

### 3. Casos de Estudio

El desarrollo económico de los últimos años a nivel mundial, ha conducido a un mercado global que obliga a las empresas a generar ventajas competitivas (Goldratt & Fox, 1986). Colombia dio un paso importante para incursionar en este proceso con la Apertura Económica en 1990, bajo el gobierno de César Gaviria. Esto se convirtió en un desafío para la innovación en la gestión de procesos, a la flexibilidad y a la adaptación de nuevas maneras de capturar mercado. Del mismo modo, impactó la evolución de los modelos de negocio, fomentando una carrera importante hacia la productividad y competitividad (Consejo Privado de Competitividad, 2011).

En el entorno colombiano existe una latente una ignorancia, casi generalizada, respecto a las ventajas competitivas que establecen parámetros diferenciadores entre los distintos participantes de la competencia (Goldratt & Fox, 1986). Los factores externos e internos que influyen sobre el proceso productivo, no han llegado al desarrollo necesario para generar los niveles de productividad, que requieren la implementación de dichas ventajas.

El inconveniente se evidencia al encontrar que las políticas enfocadas al desarrollo empresarial, están dirigidas al incremento de la producción, sin tener en cuenta los factores que influyen en los procesos de productividad, competitividad e internacionalización.

Por eso, a partir de dos casos de estudio: Grupo Empresarial Antioqueño y Clúster de Moda de Bogotá, se pretende comprobar si la Política de Competitividad y Productividad en Colombia promueve o no la internacionalización de las Mipymes, evidenciando factores de éxito y/o fracaso en la Política con el impulso del Gobierno en procesos asociativos.

Por consiguiente, la Política de Competitividad y Productividad en Colombia cada vez toma mayor relevancia, ya que busca un mejor desempeño empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa, siendo éste un objetivo del Estado, que busca cerrar la brecha de baja productividad y promover la internacionalización de Mipymes más competitivas ante mercados externos.

Desde esta perspectiva, esta investigación busca documentar los cambios que se esperan en la gestión gerencial, incentivando nuevas estructuras de negocios que incorporen la cadena productiva o el encadenamiento productivo y que en su dinámica, las Mipymes jueguen un rol protagónico frente a la proyección de su desarrollo empresarial sostenible.

Por consiguiente, se documentarán dos casos de procesos asociativos, los cuales pueden presentarse a partir de la iniciativa pública o la privada. El primer caso hace referencia a la intervención del Estado por medio del apoyo (financiación) de las compañías, para que éstas trabajen en función de un mismo objetivo. Y la asociatividad privada se presenta cuando existe cooperación entre empresas, que aunque trabajan buscando un objetivo común, cada una de ellas tiene intereses particulares. Por este motivo se ha elegido al Grupo Empresarial Antioqueño y al Clúster de Moda de Bogotá para representar ambos tipos de asociatividad, privada y pública respectivamente.

De otro lado, se estudia el desempeño del segmento Pyme en el contexto colombiano, analizando la competitividad y productividad de éstas, relacionados a partir de los dos casos de estudio mencionados.

### **3.1 Metodología**

La investigación realizada fue de carácter no experimental, puesto que su desarrollo no interfiere en el curso natural de los elementos analizados. La misma se llevó a cabo a partir del estudio de fuentes primarias y secundarias. El criterio de selección de los casos se fundamentó en la conveniencia, ya que existen condiciones

que permiten comparar la implementación de la iniciativa del Estado para mejorar la productividad y competitividad de empresas bajo el concepto colaborativo de Clúster, así como el proceso asociativo desde la iniciativa privada con el concepto de Red Empresarial.

### **3.2 Situación a abordar**

El Gobierno colombiano ha desarrollado políticas en busca del desarrollo empresarial. Estas políticas promueven procesos asociativos para las compañías, tanto a las grandes firmas como a las micro, pequeñas y medianas empresas, para promover la internacionalización de sus industrias y fomentarlas a tener un encadenamiento productivo que genere beneficios para las compañías y el país.

Por ello es importante implementar iniciativas aplicadas en el entorno real, ya sean de carácter público o privado, que impulsen a las empresas a tener mejores desempeños que en el corto, mediano y largo plazo que se representen en beneficios nacionales. Por consiguiente se analizan los dos casos, el Conglomerado Antioqueño como asociatividad privada y el Clúster de Moda de Bogotá como asociatividad pública.

En conclusión, se pretende establecer los factores de éxito o fracaso en cada uno de los casos, y así poder comprobar si la Política de Competitividad y Productividad promueve o no la internacionalización de las Mipymes en el país.

### **3.3 Objetivo General**

Verificar por medio del estudio de casos si la Política de Competitividad y Productividad en Colombia promueve la internacionalización de las Mipymes.

### **3.4 Objetivos Específicos**

- Comprobar factores de éxito y/o fracaso en la Política de Competitividad y Productividad con el impulso del Gobierno a los procesos asociativos.
- Detectar los desafíos y aprendizajes para las Mipymes a partir del análisis de los casos.
- Estudiar los dos tipos de asociatividad: pública y privada.
- Analizar la conveniencia de aplicar procesos asociativos en el país.

### **3.5 Caso #1: Grupo Empresarial Antioqueño**

El Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) es un proceso asociativo de iniciativa privada en Colombia compuesto por más de 120 empresas, que nace hacia 1978 entre grandes corporaciones, donde se genera un proceso de enroque empresarial con el fin de proteger el capital de las empresas que se veían amenazadas por procesos expansionistas de grandes grupos empresariales en el país.

El Conglomerado Antioqueño da inicio por la localización geográfica de las empresas en Antioquia, es decir, por un proceso de aglomeración. Así pues, a medida que la economía se fue globalizando, las empresas buscaron fortalecerse a través de alianzas y procesos asociativos capaces de responder ante las turbulencias que surgieran en mercados nacionales y extranjeros. Esto por medio de una estructura empresarial capaz de hacerle frente a la competencia tanto local como internacional.

Este modelo de asociatividad se estableció en 1994 bajo el modelo de red empresarial japonés Keiretsu (Cámara Colombo Japonesa de Industria y Comercio, 2011), el cual fomenta la unión entre compañías que se puedan beneficiar entre sí por medio de una estructura empresarial que permite la asociación de empresas relacionadas con posibilidad de tener mutuo provecho.

Inicialmente el GEA nace como grupo empresarial pero en la actualidad actúa como conglomerado debido a la evolución del mismo. Esto, ya que representa una

unión empresarial relacionada a partir de la iniciativa privada, que busca impactar un mercado por medio de la formación de holdings, alianzas y grupos empresariales, entre otros.

Los conglomerados son una iniciativa privada de compañías que buscan realizar estructuras empresariales fuertes, en cooperación con firmas relacionadas. De este modo se ayudan para tener un encadenamiento productivo entre empresas, y por ende generar desarrollo empresarial que impulse e incentive la internacionalización, sin la intervención gubernamental.

### **3.5.1 Historia del Grupo Empresarial Antioqueño**

El Sindicato Antioqueño surgió naturalmente como medio de protección ante una latente amenaza que existía para las empresas de la época causada por los emporios económicos de empresarios como Ardilla Lulle, Jaime Michelsen y Julio Mario Santodomingo; por ende se tenía como principal objetivo proteger los intereses de los pequeños accionistas en las más importantes empresas nacionales que estaban siendo afectadas. Es decir, la creación del Grupo Empresarial Antioqueño tuvo como función inicial la protección de las industrias locales ante los inversionistas foráneos y grandes emporios que buscaban apropiarse del capital de compañías con menor poder financiero.

La formación del Grupo Empresarial Antioqueño no se debe a una planeación predeterminada, sino que surgió naturalmente como herramienta de defensa para la propiedad accionaria de las empresas antioqueñas, ante el inminente liderazgo del mercado accionario por parte de otros grupos económicos; esto con el fin de conservar un poder de negocio y desarrollo organizacional con base en las compañías antioqueñas.

Así pues, todo comenzó cuando un 28 de marzo de 1978 se reunieron un grupo de empresarios antioqueños, convocados por Santiago Mejía Olarte (Colombiana de

Comercio) y Ricardo Ángel Villa (Almágel), entre los que se encontraban representantes de empresas como Banco Industrial Antioqueño (hoy en día Bancolombia), Coltabaco, Fabricato, Banco Comercial Antioqueño, Colcafé, y quienes son en la actualidad los holdings del grupo empresarial como Argos, Grupo Nacional de Chocolates y Suramericana. Esta reunión se realizó con el fin de crear un mecanismo de defensa para el patrimonio industrial y las sociedades antioqueñas, ante la amenaza que representaban los inversionistas foráneos y los grupos empresariales de Jaime Michelsen, Julio Mario Santodomingo y Ardilla Lulle<sup>4</sup>.

A partir de ese momento decidieron aliarse con el fin de proteger y conservar las sociedades antioqueñas. Posterior a esa reunión, Fabio Rico Calle (presidente del Grupo Nacional de Chocolates) fue designado para estar al frente de este proyecto, al cual se le llama el “enroque paisa”; donde por medio de la alianza entre empresas de la región se buscaba obtener un capital mayor que les permitiera tener más poder de negociación y adquirir un mercado accionario más competitivo, no sólo comprando acciones de los principales holdings sino de diferentes empresas que hacen parte del grupo empresarial.

Con el tiempo adquirieron el sobrenombre de “Sindicato Antioqueño” porque un grupo de periodistas decía que se notaba la cara de necesidad de los empresarios para buscar capital que les ayudara a llevar a cabo este proyecto empresarial. Además porque busca proteger e impulsar el desarrollo de sus compañías, las cuales se localizan, en su mayoría, en Antioquia.

Seguido a esto, Fabio Rico Calle logró conseguir un capital importante a costas de las rentas infructuosas o bienes improductivos que tenían las empresas que hacían parte de esta alianza, para así poder negociar con el Grupo Gran Colombiano, a la cabeza de Jaime Michelsen, las acciones que esta firma financiera tenía del Grupo

---

<sup>4</sup>Recuperado el 4 de octubre del 2013, de: [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi\\_nacio\\_el\\_sindicato\\_antioqueno/asi\\_nacio\\_el\\_sindicato\\_antioqueno.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi_nacio_el_sindicato_antioqueno/asi_nacio_el_sindicato_antioqueno.asp).

Nacional de Chocolates y Noel. El negocio logró realizarse por medio de una permuta y el grupo empresarial empezaba a conseguir sus objetivos.

Posteriormente, Fabio Rico Calle utilizó esas acciones para repartirlas entre los accionistas que más habían sido fieles al proyecto. De ese modo garantizaba la aplicación de la estrategia de devolverles a los accionistas la propiedad de la compañía.

La formación del presente grupo empresarial ayudó a descentralizar el control de las empresas con poder monopólico en las industrias, además de fomentar variables externas como promover el crecimiento de la oferta, el aprovechamiento de las tecnologías, la reducción de costos y la aplicación de encadenamientos productivos más eficientes en las compañías que hacen parte de este grupo.

En la actualidad, el Grupo Empresarial Antioqueño sigue en marcha y aún intenta ayudar a las empresas que hacen parte del mismo. Los holdings principales, Argos, Nutresa y Sura, siguen articulados en pro del desarrollo empresarial de las compañías antioqueñas. Algunas de las firmas principales del GEA se encuentran entre las más grandes empresas en mercados emergentes y encabezan las listas de las compañías colombianas más grandes. En esta lista se puede encontrar a Bancolombia en el puesto 153, el Grupo Sura en el puesto 177, Inversiones Argos en el puesto 253 y Nutresa en el puesto 356, entre otras<sup>5</sup>.

### **3.5.2 Modelo Empresarial Keiretsu**

El conglomerado Antioqueño se basa en el modelo empresarial *Keiretsu*. El Keiretsu (1994) hace referencia a un conjunto de empresas que se unen para lograr mutuo provecho. Este modelo se rige bajo una estructura donde una agrupación de empresas cooperan entre sí buscando un objetivo de común interés, sin separar el

---

<sup>5</sup> Recuperado el 12 de noviembre del 2013, de: [http://www.larepublica.co/globoeconomia/grupo-empresarial-antioque%C3%B1o-domina-la-lista-de-las-colombianas-m%C3%A1s-grandes\\_43457](http://www.larepublica.co/globoeconomia/grupo-empresarial-antioque%C3%B1o-domina-la-lista-de-las-colombianas-m%C3%A1s-grandes_43457).

sentido de pertenencia ligado a la cooperación financiera, impulso de tecnología y manejo de acciones.

Es primordial que en el Keiretsu original interactúen el sector privado, el sector público y la academia, como estructura impulsadora de crecimiento económico y empresarial, los cuales operan en términos macroeconómicos mayoritariamente. En el caso del Grupo Empresarial Antioqueño, la articulación entre estos tres actores no se logró, ya que esta red empresarial surge a partir de un proceso de gestión gerencial.

Las empresas japonesas aplicaron inicialmente este modelo, empezando por la cooperación entre compañías del sector industrial, financiero y comercial, que surgían como grupos familiares en busca de la generación de beneficios que les permitiera ser más competitivos ante empresas de diferentes industrias. Posteriormente, en Japón surge un proceso de modernización que traería una organización industrial que permitía desarrollar este modelo empresarial.

En este modelo normalmente existe una empresa de gran poder económico y control financiero, que en el GEA es el Grupo Sura; las otras dos empresas son importantes firmas que actúan de manera independiente como holdings del grupo, pero que comparten acuerdos económicos, una filosofía corporativa y estrategias en común.

Además, en este modelo empresarial normalmente se divide el conglomerado en dos partes, la primera se denomina el núcleo y la segunda es un trader u organización de desarrollo de negocios. En el caso del GEA, las compañías que conforman el núcleo son los holdings principales: Nutresa, Cementos Argos y Suramericana de Inversiones. Las empresas que no hacen parte del núcleo son los traders, y tienen una alta independencia en la toma de decisiones organizacionales. Entre los traders se destacan empresas como Zenú, Crem Helado, Noel, Doria, Bancolombia, Alimentos Cárnicos y Colcafé, entre otros.

El Keiretsu puede ser horizontal o vertical, donde el primero es una agrupación empresarial con varias compañías principales de sectores empresariales tales como el financiero, comercial e industrial, entre otros. Y los verticales son grupos de compañías

proveedoras de una empresa principal (focal). También existe el Keiretsu mixto (horizontal-vertical), el cual refleja la aplicabilidad de los dos tipos de Keiretsu a la vez; por ejemplo, el modelo aplicado por Toyota.

### **3.5.3 Características del GEA**

Actualmente el GEA es el grupo empresarial más representativo en Colombia ya que constituye cerca del 8% del PIB nacional, y abarca aproximadamente el 20% de participación en el mercado bursátil colombiano<sup>6</sup>. Además, al hacer parte de esta conglomeración empresarial se promueve la internacionalización de las empresas que hacen parte del mismo por medio del fomento de relaciones con firmas extranjeras. También vale la pena resaltar que el GEA no es una entidad jurídica establecida, aunque los holdings que lo encabezan tienen filosofías corporativas similares y objetivos estratégicos comunes.

El GEA lo conforman tres holdings principales: Grupo Sura, Cementos Argos y Grupo Nutresa. Es decir, en este grupo empresarial interactúan tres de los sectores industriales más importantes del país: alimentos, construcción (cementos) y financiero. Adicionalmente, el GEA se articula con otros sectores empresariales tales como comercio (Cadenalco) y bancario (Bancolombia), entre otros.

El primer holding es el Grupo Sura (Suramericana de Inversiones), la cual es una multinacional que cuenta con un amplio portafolio de servicios que abarca los sectores de seguros, salud, finanzas, pensiones y cesantías. Además el Grupo Sura tiene presencia en ocho países de Latinoamérica después de lograr la adquisición de más de 3.500 activos del grupo ING; entre los que se encuentran países como Chile, México, Perú, Uruguay, Panamá, República Dominicana, El Salvador y Colombia.

---

<sup>6</sup> Recuperado el 28 de agosto, de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi\\_nacio\\_el\\_sindicato\\_antioqueno/asi\\_nacio\\_el\\_sindicato\\_antioqueno.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi_nacio_el_sindicato_antioqueno/asi_nacio_el_sindicato_antioqueno.asp)

Cementos Argos constituye el segundo holding, compañía que nace en 1934 y ha adquirido diversas empresas del mismo sector a través de los años en busca del fortalecimiento de las condiciones laborales de las personas de la región, así como generar más empleo para los mismos. Además Cementos Argos exporta hoy en día a más de 30 países.

Por último, el tercer holding es el Grupo Nutresa, llamado anteriormente Compañía Nacional de Chocolates, fundado en 1920 y líder en el sector de alimentos en Colombia; empresas como Zenú, Colcafé, Pastas Doria, Galletas Noel y la Compañía Nacional de Chocolates hacen parte de esta multinacional, la cual tiene seis líneas de negocio constituida por los segmentos de chocolates, galletas, pastas, helados, café y cárnicos. Adicionalmente el Grupo Nutresa tiene presencia en más de 70 países en la actualidad.

En este tipo de conglomerado empresarial se evidencian empresas ancla y empresas tractoras. Las empresas tractoras son representadas por los tres holdings del grupo: Argos, Suramericana y Nutresa. Suramericana aporta un porcentaje importante al PIB ya que el sector de seguros representa cerca del 3%, del cual Suramericana aporta alrededor del 25%; Cementos Argos tiene la mayor participación de mercado en el sector de cementos en el país, el cual representa el 1% del PIB nacional; y por último, el Grupo Nutresa aporta un porcentaje importante del PIB nacional (aproximadamente 3%), siendo la compañía líder en la producción de insumos alimenticios. Es decir, los holdings del grupo representan cerca del 7% del PIB nacional<sup>7</sup>.

Y las empresas anclas que se encuentran en el grupo empresarial son Crem Helado, Zenú, Bancolombia, Noel, Doria, Alimentos Cárnicos y Colcafé, entre otras. Estas compañías son importantes generadoras de empleo en cada uno de los sectores que representan, pero no son empresas que aporten individualmente y de manera representativa al PIB nacional.

---

<sup>7</sup> Recuperado el 11 de noviembre de 2013. de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/nace-sindicato-antioqueno/182513>.

Este grupo empresarial tiene una estructura que le permite a las compañías ser más estables en el desarrollo de sus negocios, además genera mayor versatilidad que les permite adaptarse a los cambios en los mercados que surgen por el proceso de globalización. A partir de aquí se empieza a forjar un cambio en la mayoría de las empresas, desde su nombre hasta su estructura (Gráfica 6). Esto genera que el GEA sea considerado el grupo empresarial más representativo en Colombia ya que protege la identidad de las compañías nacionales.

**Gráfica 6:** Estructura del GEA





| SURAMERICANA DE INVERSIONES          | GRUPO NUTRESA                   | CEMENTOS ARGOS                      |
|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Sector Financiero/Inversiones</b> | <b>Sector Alimentos</b>         | <b>Sector Construcción/Cementos</b> |
| <b>Seguros</b>                       | Colcafé                         | Del Valle                           |
| Interoceánica de Seguros             | Doria                           | Caribe                              |
| Inversura                            | Compañía Nacional de Chocolates | Carbones del Caribe                 |
| <b>Servicios Financieros</b>         | Zenú                            | Cementos Colón                      |
| Bancolombia                          | Noel                            | Port Royal                          |
| Protección                           | Alimentos Cárnicos              | Concrete Express                    |
| Corfinsura                           | Crem Helado                     | Incem                               |
| <b>Otros Sectores</b>                | Frigorífico Continental         | CINA                                |
| Empresas del sector energético       | La Bastilla Café                | Southern Star Concrete              |
| Fabricato                            | Meals de Colombia               | Ready Mixed Concrete                |
| Confecciones de Colombia             | La Recetta                      | Savannah Cement                     |

**Fuente:** Elaboración propia con base en estudios Icesi, 2012.

El Grupo Empresarial Antioqueño es un modelo tanto exitoso como rentable de desarrollo organizacional, donde se resaltan los beneficios obtenidos para las

empresas al hacer parte de este grupo empresarial, mostrando las opciones para las compañías nacionales por medio de la creación de mayores niveles de eficiencia, participación efectiva de las firmas en los mercados externos y coordinación de mejores procesos productivos, que incluye desde una cómoda obtención de materia prima hasta la entrega del producto final al cliente, buscando la reducción de costos y de riesgos en las inversiones realizadas.

Así pues, las compañías que hacen parte de este grupo han mejorado sus actividades económicas, fomentando la internacionalización de las empresas que hacen parte de él a mercados externos. Las empresas de mayor presencia internacional son los 3 grandes holdings que la componen, siendo un ejemplo de desempeño corporativo en mercados foráneos para las empresas nacionales (Anexo 1).

En la actualidad el GEA aún sigue en proceso de consolidación y enfoque de sus inversiones, concentrando esfuerzos en sólo aquellos negocios en los que tiene más experiencia y representan mayor rentabilidad para las empresas que lo componen. El Grupo Empresarial Antioqueño ha ido expandiendo su mercado y afrontando cada una de las dificultades que se le presentan a través de los años, promoviendo siempre la perdurabilidad empresarial de sus compañías.

### **3.6 Caso #2: Clúster de Moda de Bogotá**

El Clúster de Moda de Bogotá (CMB) es un proceso asociativo de iniciativa pública que nace con el apoyo de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico dentro del Plan de Desarrollo de la Alcaldía Mayor de Bogotá, con el fin de agrupar entes vinculados al sector textil en la región, es decir, las empresas de los subsectores del diseño, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado, marroquinería, joyería y bisutería, localizadas en Bogotá y Cundinamarca, y consigo sus proveedores y diversas organizaciones, instituciones e industrias de apoyo del sector (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2010).

Esta iniciativa se realiza con base en la Política de Competitividad y Productividad en Colombia, para promover el desarrollo empresarial de las Mipymes y su internacionalización por medio del Clúster de Moda de Bogotá; incorporando sectores como el textil, marroquinería y bisutería, para que Bogotá sea reconocida mundialmente como la capital del diseño, los negocios y la innovación en América Latina, proyectando al mundo un sistema de moda competitivo y productivo. Es por esto que busca que las empresas pasen de la operación de maquila o manufactura, a crear productos y procesos innovadores con diseños que estén destinados a las versátiles, nuevas y crecientes necesidades de mercado.

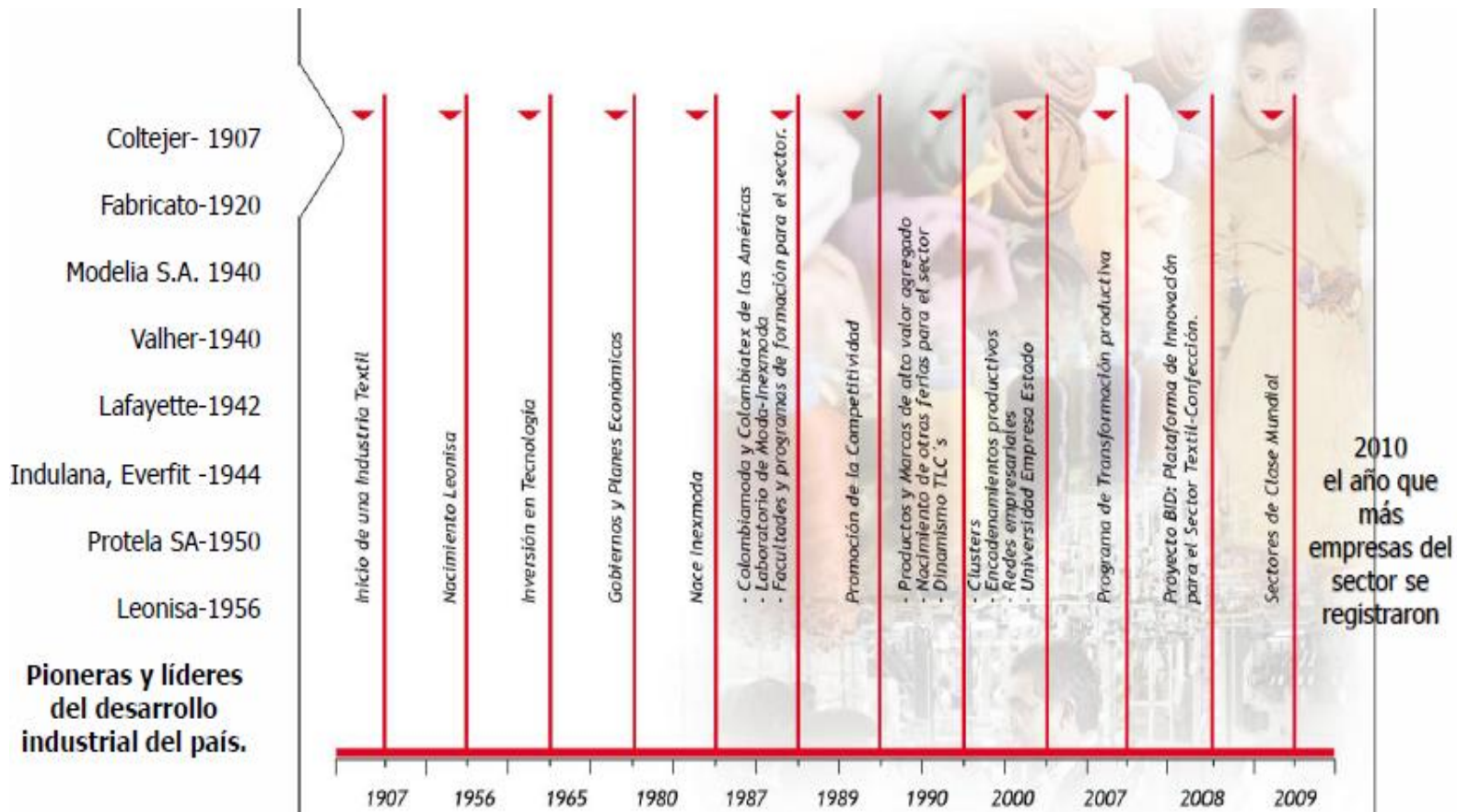
### **3.6.1 Características del Sector**

El sector textil y de confección tiene gran influencia en la economía colombiana debido a sus aportes en factores como el PIB y la generación de empleo, entre otros. Por ejemplo, representa cerca del 9% del Producto Interno Bruto nacional (Anexo 2), lo cual muestra la influencia en el desarrollo económico del país.

El sector tiene compañías representativas que a través de los años han simbolizado el surgimiento y crecimiento del mismo (Gráfica 7). Coltejer, por ejemplo, nació en 1907 y ha sido una compañía sinónimo desarrollo en la industria textil, además de su generación de empleo y desempeño organizacional transmitido a las empresas colombianas del sector. También se destacan empresas como Fabricato, Valher, Lafayette y Protelsa, las cuales fueron representativas para la prosperidad del sector años más tarde (Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda, 2012).

Las empresas que hacen parte del sector comenzaron a generar beneficios para ser compañías más competitivas en la década de los 90's, donde el proceso de globalización las empezó a retar y la industria crecía tan rápido que obligó a las empresas a buscar un cambio que incluso hasta hoy, gracias a los procesos asociativos, se ve apoyado por el Gobierno colombiano por medio de la Política de Competitividad y Productividad.

**Gráfica 7:** Historia del desarrollo de la Industria Textil



**Fuente:** Inexmoda - Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda, 2012

Las compañías del sector textil y de confección presentan una clasificación empresarial similar a la composición de las empresas en Colombia (Gráfica 8); donde predomina la participación de microempresas con un 91.3%, seguido por las pequeñas con un 7% y las medianas el 1,4%. Las grandes empresas representan una pequeña parte de este sector con un 0,3%. A su vez, un 53.69% de empresas están dedicadas a la comercialización de productos de este sector. Así que el CMB es una asociatividad beneficiosa para los sectores empresariales más grandes del país, los cuales son vitales para el desarrollo del tejido empresarial en Colombia.

**Gráfica 8:** Composición empresarial en el sector textil y de confección

| <b>Empresas</b>                                     | <b>Textil y Confección</b>        |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Bogotá:</b>                                      | <b>14.153</b>                     |
| <b>Proveedores de insumo</b>                        | <b>2,02%</b>                      |
| Comercio al por mayor de materias primas e insumos: | 50% del total de los proveedores  |
| <b>Transformación:</b>                              | <b>44,27%</b>                     |
| Confección                                          | 95% del total de transformación   |
| <b>Comercialización</b>                             | <b>53,69%</b>                     |
| Comercio al por menor de producto terminado:        | 82% del total de comercialización |

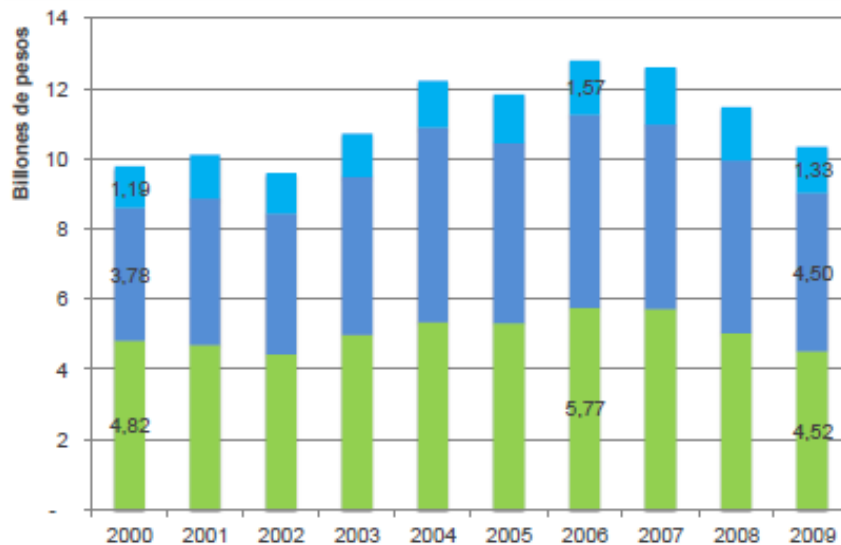
**91,3% Micro**  
**7,0% Pequeña**  
**1,4% Mediana**  
**0,3% Grande**

**Fuente:** Cámara de Comercio de Bogotá, 2011

Adicionalmente, el sector aporta aproximadamente 20% del empleo en el sector industrial (INEX-DANE, 2012), creando más de 131.000 empleos en Colombia. Representa cerca del 2% de las exportaciones colombianas en productos como ropa interior, vestido de baño, vestido tanto de hombre como de mujer y pantalones, entre otros, por lo cual es fuente promotora de internacionalización en empresas nacionales.

Aun así, las ventas han disminuido año tras año a partir del 2006 hacia el 2009 en cada sector (Gráfica 9); por ello el Estado, haciendo uso de la investigación de Porter, promueve el desarrollo del Clúster de Moda de Bogotá (CMB) como una alternativa de proceso asociativo para el desarrollo económico de las empresas y el sector.

**Gráfica 9:** Ventas del sector textil en billones de pesos (2000-2009)<sup>8</sup>



**Fuente:** EAM, Banco de la República, 2011.

### 3.6.2 Características del CMB

La misión del Clúster de Moda de Bogotá plantea dar impulso a la industria de la moda para la consolidación del sector textil, de marroquinería y bisutería a nivel internacional, de modo tal que genere riqueza con equidad y solidaridad en la región de Bogotá-Cundinamarca. Además, su visión está enfocada hacia una Bogotá para ser reconocida internacionalmente como la capital del diseño, los negocios y la innovación del sector de la moda en Latinoamérica.

Entre los objetivos<sup>9</sup> del clúster se encuentran:

- Consolidar el funcionamiento del clúster de la moda competitivo en la región Bogotá-Cundinamarca.

---

<sup>8</sup> Se desea resaltar la volatilidad del sector. La industria textil ha sido inestable a través de los años, lo que genera la intervención gubernamental por medio de la Política de Competitividad y Productividad.

<sup>9</sup> Clúster de la Moda de Bogotá. Disponible en: [www.clusterdelamoda.com](http://www.clusterdelamoda.com)

- Incrementar el valor agregado de la producción y las exportaciones del sector de la moda de esta región.

- Lograr una mayor diversificación de mercados externos e internos.

- Incrementar la participación formal de las empresas micro, pequeñas y medianas dentro de las cadenas de producción y exportación, incluyéndoles valor agregado a sus servicios y/o productos.

- Promover una mayor interacción y coordinación entre los empresarios y las instituciones relevantes (públicas y privadas) del sector moda de la región Bogotá-Cundinamarca y a nivel nacional.

Adicionalmente, el Clúster de Moda de Bogotá interactúa con actores característicos de un clúster, tal como la academia, empresarios, gobierno, centros de I&D y compañías relacionadas (Gráfica 10); donde se apoyan planes de desarrollo con ejes institucionales de formación, de emprendimiento y de innovación, así como la financiación de proyectos para las empresas que hacen parte del mismo.

De acuerdo con los lineamientos que se plantean en el Clúster de Moda Bogotá, se puede decir que las empresas pertenecientes a esta integración lograrían una mejora significativa específicamente en tres áreas. La primera es que promueve la productividad de las empresas de manera sostenida ya que atrae masivamente consumidores, está ajustado a las necesidades específicas del sector, cuenta con mano de obra especializada, fácil acceso de materias primas e insumos, existe un financiamiento con condiciones particulares de acuerdo al perfil de la industria, sana competencia, estrategias, objetivos alineados y fortalecimiento de una cultura empresarial colaborativa. La segunda es que busca estimular una mayor innovación, beneficiando a los actores integradores del grupo. Y por último, crea un ambiente propicio para la creación de industrias de más y mejores empresas.

**Gráfica 10:** Actores relacionados al Clúster de Moda de Bogotá

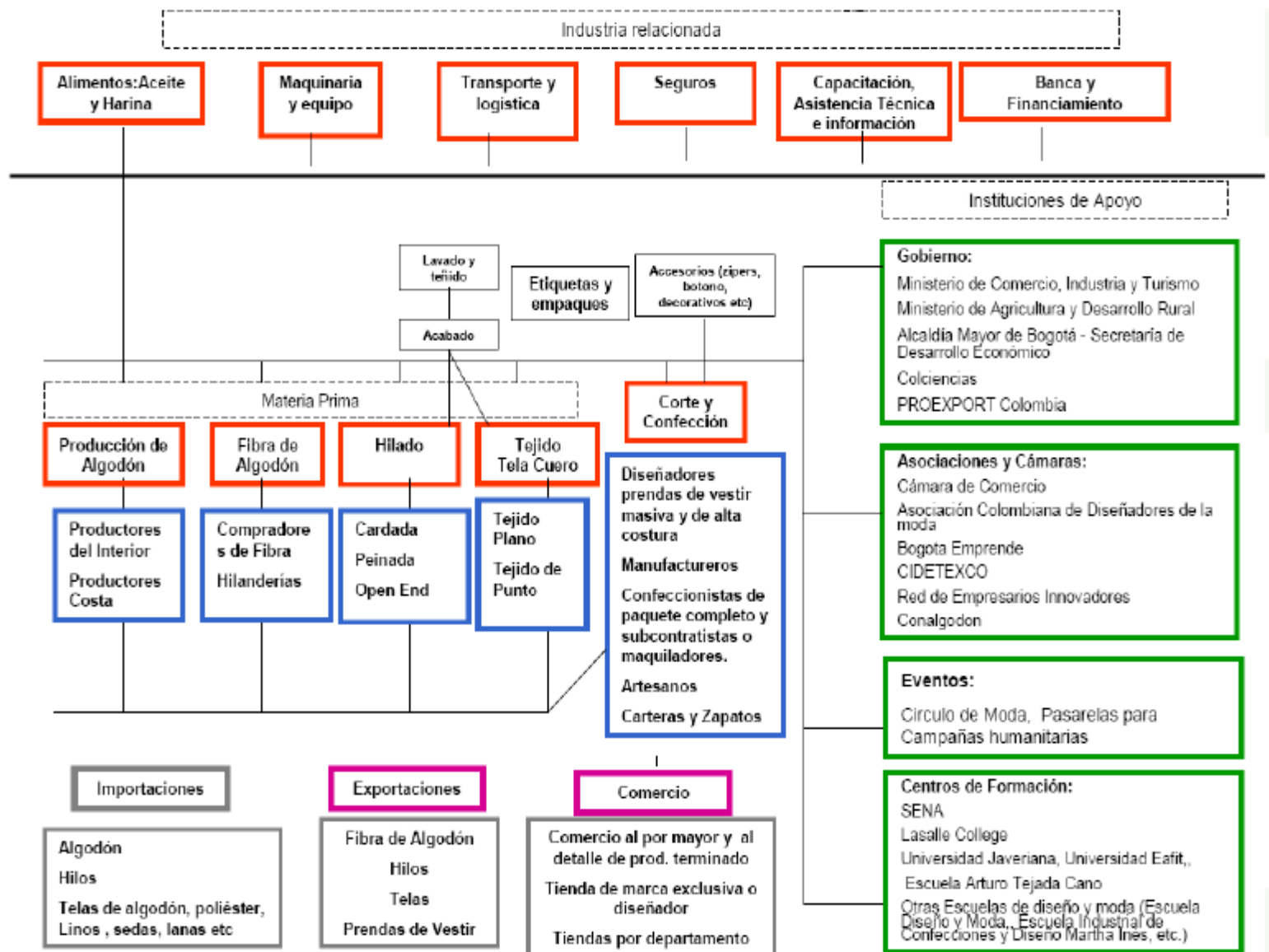


**Fuente:** Clúster de la Moda de Bogotá, 2010

Así pues, vemos que el CMB genera encadenamiento de diferentes sectores (como de confecciones, textil, cuero, calzado, marroquinería, joyería y bisutería, entre otros) ya que son industrias complementarias. Por ello, uno de los elementos que juega un papel importante es la aglomeración empresarial, que articula a las empresas apoyado de industrias relacionadas, lo cual facilita un mejor desempeño dentro del Clúster.

Siendo así, el Clúster de Moda de Bogotá tiene una estructura que se rige bajo la triple hélice conformada por la empresa pública, la empresa privada y la academia (Gráfica 11). Subsectores que actúan de forma complementaria pero sin relación con la cadena de producción como los de alimentos, de seguros y de transporte y logística, también hacen parte de la estructura del clúster; por ello, estos sectores son estratégicos en el encadenamiento productivo del CMB.

**Gráfica 11: Estructura del CMB**



**Fuente:** Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2010

En el entorno empresarial, se plantea en el corto plazo la articulación de Mipymes en las cadenas productivas, que impulsen a esas pequeñas industrias y nuevos diseñadores a la asociatividad empresarial. Ya en el largo plazo, cuando la cadena esté articulada de la manera deseada, se buscará la atracción de inversionistas extranjeros,

que generen apalancamiento financiero y flujo de información y tecnología para un mejor desarrollo de la industria. De igual modo, en un futuro se pretende crear un Mall de moda en Bogotá, siendo esta ciudad la más representativa y reconocida a nivel mundial como plataforma de la moda para Latinoamérica (Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, 2010).

Actualmente, el CMB es un proceso asociativo de tipo vertical, dado que se presenta como la unión de actores en diferentes eslabones de la cadena, que permite alcanzar ventajas competitivas difíciles de lograr individualmente. Además, el ciclo de vida que está atravesando es una etapa introductoria de emprendimiento, donde ya cuenta con objetivos delimitados y una estructura sólida.

Hoy en día, el Clúster de la Moda de Bogotá pasa por la etapa final de su segunda fase de aplicación; donde se buscan objetivos como la generación de relaciones de confianza entre los empresarios, el modelo a futuro del clúster y el establecimiento de nuevas alianzas estratégicas.

Así pues, después de 4 años de puesta en marcha, el clúster ha creado oportunidades de desarrollo para los sectores relacionados al CMB y ha motivado, por medio de la Política de Competitividad y Productividad, a las micro, pequeñas y medianas empresas a incursionar en procesos de internacionalización. Por ello, la Política representa el impulso gubernamental, en este caso, por medio de la implementación de una iniciativa de asociatividad pública, del desarrollo empresarial en Colombia.

### **3.7 Resultados del Estudio**

El análisis de los casos del Grupo Empresarial Antioqueño y el Clúster de la Moda de Bogotá, permiten afirmar que los procesos asociativos aplicados y promovidos por la Política de Competitividad y Productividad en Colombia pueden ser articulados en el país, y llegar a ser iniciativas exitosas impulsadoras de desarrollo organizacional.

El primer caso mostró una Red Empresarial exitosa a través de los años, donde la formación del conglomerado permitió la supervivencia de compañías antioqueñas y produjo lo que es hoy el grupo empresarial más importante del país.

El segundo caso muestra la aplicabilidad de un proceso de asociatividad pública por medio del Clúster de la Moda de Bogotá, iniciativa que no ha traído grandes beneficios para el país en términos económicos pero que ha permitido dinamizar la actividad de sectores relacionados, promoviendo la generación de empleo y desarrollo organizacional en la industria.

El desafío a futuro para ambos casos radica en la capacidad de afrontar las turbulencias empresariales que se presenten, donde el mercado globalizado obliga a las empresas a sobresalir para tener capacidad de competir ante las compañías extranjeras. Ahora bien, el CMB debe articular una estrategia que permita lograr sus objetivos trazados; y el GEA, aunque va por buen camino, deberá fomentar la permanencia de las compañías dentro del grupo, llevar a cabo nuevas inversiones e impulsar a las Mipymes que hacen parte del mismo.

## Conclusiones

La competitividad y productividad son conceptos que surgen de la mano con el proceso de globalización vigente hace varias décadas, y abarcan una aplicabilidad empresarial a partir del desarrollo de las naciones que a su vez son impulsadoras de crecimiento organizacional. Así pues, Colombia es un país en medio de un proceso de globalización que está en auge. Las economías globalizadas cada vez retan más la capacidad de respuesta de las naciones, y por ello se concluye que es indispensable que los gerentes de las empresas nacionales optimicen sus recursos y generen estructuras asociativas para enfrentar la globalización de la economía.

Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen un alto nivel de creación, y a su vez, de mortandad. Esto se debe, en parte, al bajo desarrollo de factores internos, lo cual genera que las empresas deban capacitarse para administrar mejor los recursos que poseen. Por consiguiente, el sector privado es el principal responsable del desarrollo productivo en Colombia, y un obstáculo que impide a las Mipymes tener un alto desempeño empresarial se debe a la suma de factores como la informalidad, escasa generación de empleo, poca sofisticación en los procesos productivos de las compañías y bajos niveles tecnológicos y de innovación.

Las Mipymes representan, como se muestra en el documento, aproximadamente el 99,58% del tejido empresarial en Colombia; por eso se busca brindar apoyo a estas empresas por medio de la Política de Competitividad y Productividad, generando oportunidades para las compañías nacionales. Esto se debe representar en beneficios para el país, forjando mejores condiciones de vida, salarios más justos y menor desempleo.

Ahora bien, el apoyo del Estado no es el único generador de desarrollo organizacional, tal como se demostró por medio del análisis de casos empresariales. Son factores determinantes a tener en cuenta por parte de la gestión gerencial: la capacidad de innovar, el conocimiento del mercado y la diversificación de estructuras de negocios en procesos asociativos. Además, se deben utilizar adecuadamente los

factores externos en los procesos gerenciales, ya que éstos fomentan crecimiento económico, bienestar social y un enorme desarrollo empresarial.

A partir de esto, la Política de Competitividad y Productividad plantea estrategias construidas con base en la generación de ventajas competitivas para el mercado nacional e internacional; y estas estrategias son basadas en el modelo porteriano de economías de aglomeración, enfocado hacia la clusterización de sectores relacionados.

La presente investigación establece los efectos de la Política de Competitividad y Productividad en Colombia, los cuales han sido positivos pero insuficientes. Se requiere mayor motivación por parte de los empresarios para incursionar en las iniciativas que la Política propone, y hacer parte del proceso de internacionalización para generar mayores niveles de renta en las empresas locales.

El Gobierno colombiano ha ofrecido herramientas para que las Mipymes puedan tener un mejor desempeño organizacional por medio de encadenamientos productivos; pero también es una realidad que estas empresas no explotan sus factores internos, y por lo tanto, se desacelera el desarrollo de las mismas. Las barreras que existen para las empresas en el mercado colombiano (altos costos de transporte, baja infraestructura y lento mejoramiento de TIC's, entre otros), son tanto para las grandes empresas como para las Mipymes; pero éstas últimas no aprovechan las iniciativas ya establecidas como los beneficios que ofrecen los procesos asociativos.

Procesos asociativos tales como los clústers, distritos industriales, regiones creativas y conglomerados, fomentan a las Mipymes a mejorar sus procesos organizacionales, aumentar sus niveles de renta, elevar la productividad y ser más competitivas en los mercados externos, incorporándose al proceso de internacionalización en el país propuesto a partir de la Política de Competitividad y Productividad. Ahora bien, las empresas colombianas no aprovechan este tipo de iniciativas, ya que en muchas ocasiones consideran innecesarios estos programas y prefieren continuar con un manejo empresarial empírico y tradicional.

Adicionalmente, como factor determinante que frena a las Mipymes a tener un alto rendimiento organizacional, se encuentra que éstas no se animan a exportar. Ahora bien, cuando algunas de estas compañías tienen la intención de hacerlo, no poseen las condiciones por motivos como producción en bajos volúmenes, deficiencias en producto e imagen, poca capacidad de producción, y porque las empresas no están generando productos y servicios que puedan ser competitivos en el mercado internacional. Por eso la Política de Competitividad y Productividad fomenta y apoya los procesos de internacionalización para las compañías locales, ya que a partir de esta situación, cada vez ingresan más productos de mercados externos a Colombia, lo que hace que las empresas nacionales pierdan participación en el mercado local.

Por último, por medio de casos de realidad empresarial en Colombia se demostró que sí es posible aplicar programas que ayuden a las Mipymes colombianas a incorporarse a procesos de internacionalización y que mejoren el tejido empresarial del país, sin importar si son de iniciativa privada o pública, tal como se aplicó con el Grupo Empresarial Antioqueño y el Clúster de Moda de Bogotá.

## Recomendaciones

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son la base del tejido empresarial colombiano, por eso se considera de gran importancia continuar apoyándolas por medio de la Política de Competitividad y Productividad, ya que a través de ésta se generarán beneficios nacionales.

Ahora bien, dado que la competitividad en Colombia no ha mejorado notoriamente y su progreso es muy pausado en comparación con un dinámico mercado globalizado, se debe impulsar el desarrollo de factores tanto internos como externos en el corto y mediano plazo.

Por ende, se recomienda a los empresarios y al Estado a seguir apoyando la Política de Competitividad y Productividad en Colombia, fomentando a las empresas a incorporarse en los procesos asociativos que ésta propone. También deben impulsar el proceso de internacionalización de las compañías, que permita al país ser más competitivo ante empresas extranjeras, mejorando la oferta en el mercado nacional y evitando que las firmas internacionales ganen participación en la economía local.

Los gerentes de las empresas nacionales deben buscar cómo optimizar sus recursos en las organizaciones. La gestión gerencial debe realizar encadenamientos productivos por medio de los cuales se motive a los empresarios a apoyar la generación de empleo y crear mejores niveles de vida, luchando a su vez con problemáticas nacionales como la informalidad y la pobreza.

Adicionalmente, los gerentes deben promover la formación de estructuras empresariales más sólidas y competitivas, capaces de responder ante las turbulencias que presente el entorno; esto por medio de la continuidad a los nuevos modelos de gestión empresarial planteados desde la Política de Productividad y Competitividad en Colombia.

## Bibliografía

- Andersson, A. (1985). Creatividad y desarrollo regional. Papers in Regional Science. pp 5-20.
- Aneas, A. (2009). Competencia Intercultural: competencia clave en las organizaciones actuales". En E. Soriano "*Vivir entre culturas: una nueva sociedad*". Madrid, ES: La Muralla.
- Banco Mundial, (2008). "International Good Practice For Establishment Of Sustainable It Parks. Review of Experiences in Select Countries, Including Three Country Case Studies: Vietnam, Russia & Jordan.
- Banco Mundial (2013). Doing Business: regulaciones inteligentes para las pequeñas y medianas empresas. Washington.
- Becattini, G. (1989). Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico, Stato e Mercato I. pp 25.
- Bisang, R. & Kasacoff, B. (2006). Las redes de producción en Argentina. XIV Congreso Anual de la Asociación Argentina de Productores. Buenos Aires.
- Buitelaar, R. M. (2000). Como crear competitividad colectiva.
- Camagni, R. (2005). Economía Urbana. Barcelona.
- Cámara Colombo Japonesa de Industria y Comercio (2011). Japón y sus redes empresariales. Bogotá.
- CEPAL. (2001). Elementos de Competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas del Istmo Centroamericano.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. pp 52.

Comisión Nacional de Competitividad (2008). CONPES 3527. Política Nacional de Competitividad y Productividad.

Congreso de Colombia (2000). Ley No. 590.

Consejo Privado de Competitividad (2009). Política de Competitividad en medio de la crisis. Bogotá. pp 15.

Consejo Privado de Competitividad (2011). Informe Nacional de Competitividad 2011-2012. Bogotá.

Departamento Nacional de Planeación, DNP (2009). Política Nacional de Competitividad. Colombia.

Díaz, G. M. (2011). La política de competitividad en Colombia y la internacionalización de las Pymes. Encuentro Internacional de Investigadores en Administración. Universidad Externado de Colombia. pp 211-223.

Díaz, G. M. (2013). Protocolo de Investigación: FIUR. Universidad del Rosario. Bogotá.

Fujita, M. & Krugman, P. (2004). The new economic geography: Past, present and the future. En Papers of Regional Science. Vol. 83. pp 139-164.

Goldratt, E. (1999). La meta. 2ª Edición en español. México.

Heckscher, E. F. (1949). The Effect of Foreign Trade on the Distribution of Income. En A. E. Association, Readings in the Theory of International Trade. Philadelphia: Blakiston. pp 272-300.

Henderson J.V. (1974). The Sizes and Types of Cities, American Economic Review, 64. pp 640-656.

INEX – DANE (2012). Plataforma de Innovación para el sector textil confección.

Instituto de Desarrollo Alemán, IAD (1996). Competitividad Sistémica.

- International Institute for Management Development, IMD (2013). Anuario de Competitividad Mundial. Suiza.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). Administración: Una Perspectiva Global 12ª Edición. pp 14.
- Krugman, P. (1991). Geography and Trade. Cambridge, Massachussets: MIT Press.
- Krugman, P. (1996). The Self-Organizing Economy, Blackwell, Cambridge MA.
- Mankiw, G. (2004). Principios de Economía. 3ª Edición. pp 4.
- Marshall, A. (1920). Principles of Economics. 8ª Edition. McMillan. London.
- Mifflin, I. (2005). Redes empresariales y Clústers. Teoría y ejemplos en el caso peruano. Centro de promoción de la pequeña y micro empresa. Perú.
- Modelo Keiretsu (1994). Gestión y Política Pública. Del Zaitbatsu al Keiretsu. vol. III.
- Montoya, L. A., Montoya, I. A., & Castellanos, O. F. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. Revista facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión, Universidad Militar Nueva Granada, no. 16. pp 59-70.
- Moreno, A. I., & Lotero, J. (2005). Apertura, cambio estructural y competitividad en una región de "antigua" industrialización: el caso de Antioquia. Lecturas de Economía - Universidad de Antioquia, no. 63. pp 87-115.
- Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda (2012). Reportes Inexmoda.
- OIT & Prokopenko, J. (1978). Improving productivity in developing countries, Management Development Working Paper No. 16. Ginebra.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2005). Manual de Oslo. Noruega: OCDE.

- Pietrobelli, C. (2002). Industrial Districts Evolution and Technological Regimes: Italy and Taiwan, viewpoint on Harvard University, Kennedy School of Government.
- Piore, M. J. & Sabel, C. F. (1984). The second industrial divide. Possibilities for prosperity. New York, NY: Basic Books.
- Porter, Michael E. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Ediciones Deusto.
- Porter, Michael E. (2009). Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006), "Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility" Harvard Business Review. December. pp. 78-92.
- Porter, Michael E. (1991). The Competitive advantage of Nations. EUA: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1998). Clústers and the New Economics of Competition. Harvard Business Review. November-December. pp 77-90.
- Porter, M. & Van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. Journal of Economic Perspectives. Vol. 9, No. 4. pp 97-118.
- Prokopenko, J. (1998). La globalización, competitividad y estrategias de productividad. Boletín CINTERFOR No. 143.
- Prusak, L. (1997). Knowledge in organizations. Butterworth-Heinemann, Washington.
- Ricardo, David (1817). Principios de economía política y tributación. Londres.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración, 8ª Edición. pp 7.
- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (2010). Clúster de la Moda de Bogotá.

- Smith, Adam (1776). La Riqueza de las Naciones. Vol. 1. Londres.
- Solvell, O. (2009). Clústers, equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas. Segunda Edición. Suecia.
- Strange, W. C. (2005). Urban Agglomeration. 2a Edition. Macmillan.
- Subdirección General de Estudios del Sector Exterior (2002). Boletín económico de ICE N° 2740. Madrid, España.
- UNESCO (2008). "Science and Technological Parks: Concept and Definition".
- Velasco, M. P. (2003). Políticas de productividad y competitividad en Colombia. Proyecto CEPAL, Santiago de Chile. pp 9-75.
- WAINOVA (2009). "World Alliance for Innovation: Atlas of Innovation".
- Walter, E. (1995). Closing the UK's competitiveness. Europe Productivity ideas. Bruselas.
- Weber, A. (1909), Location of Industries.
- World Economic Forum (2013). World Competitiveness Report. Ginebra.
- Zarruk, C. A. (2004). Política Nacional para la productividad y competitividad en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Colombia.

## Fuentes de Información Electrónica:

- Clúster de la Moda de Bogotá. Recuperado el 07 de diciembre de 2013, de <http://clusterdemodabogota.com>
- Conglomerado Antioqueño; Recuperado el 12 de noviembre de 2013, de <http://sindicatoantioquia.com/>
- El Colombiano; Así nació el Sindicato Antioqueño; Recuperado el 12 de noviembre de 2013, de [http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi\\_nacio\\_el\\_sindicato\\_antioqueno/asi\\_nacio\\_el\\_sindicato\\_antioqueno.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/A/asi_nacio_el_sindicato_antioqueno/asi_nacio_el_sindicato_antioqueno.asp)
- La República; Grupo Empresarial Antioqueño – Globoeconomía; Recuperado el 12 de noviembre de 2013, de [http://www.larepublica.co/globoeconomia/grupoempresarialantioque%C3%B1odo-mina-la-lista-de-las-colombianas-m%C3%A1s-grandes\\_43457](http://www.larepublica.co/globoeconomia/grupoempresarialantioque%C3%B1odo-mina-la-lista-de-las-colombianas-m%C3%A1s-grandes_43457).
- Recuperado el 10 de diciembre de 2013, de <http://www.nodo50.org/cepid/spip.php?article847>
- Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/222/distritos-industriales.html>
- Revista Dinero; Nace el sindicato antioqueño; <http://www.dinero.com/edicionimpresa/caratula/articulo/nacesindicatoantioqueno/182513>. Recuperado el 12 de noviembre de 2013.

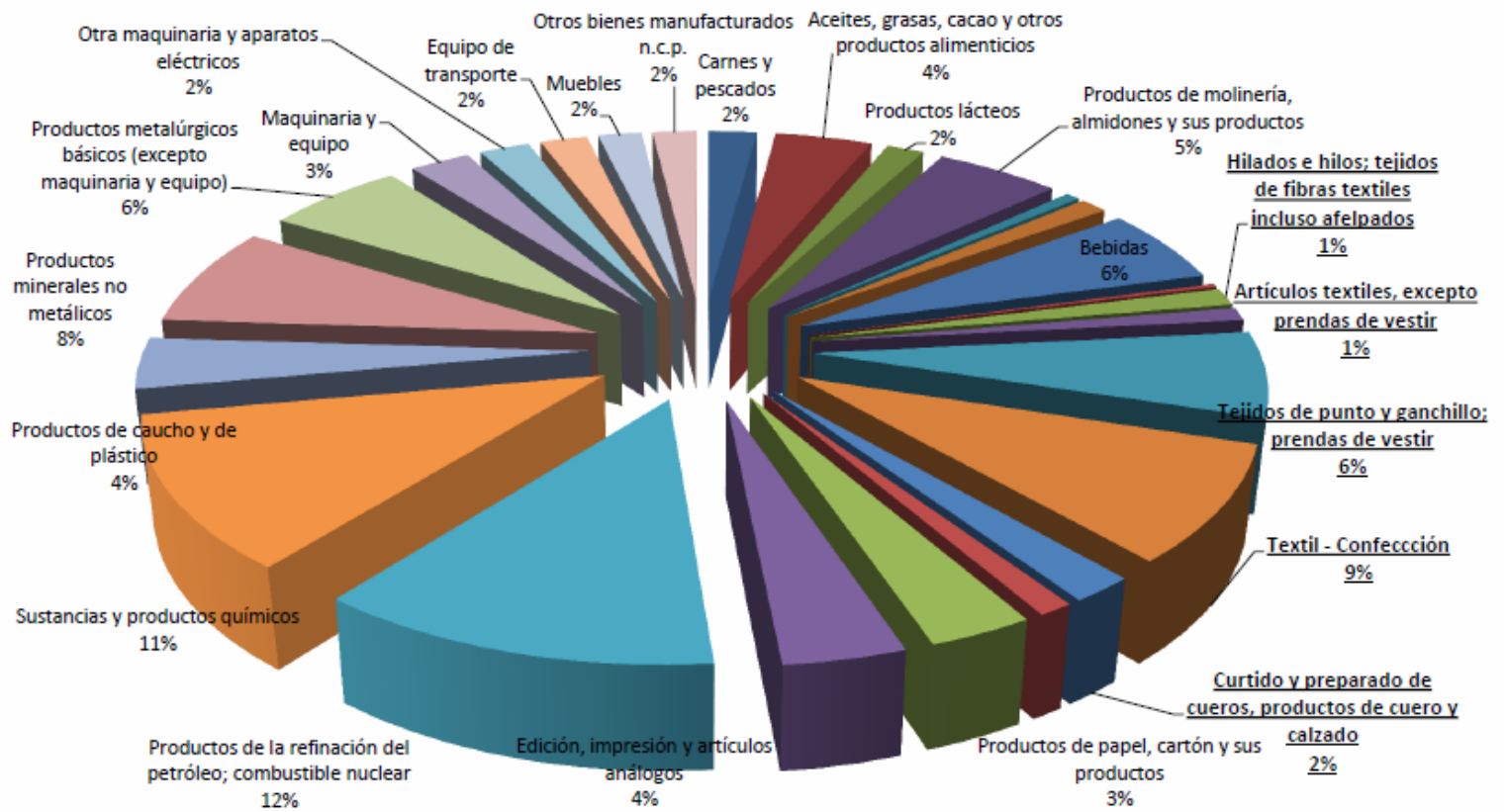
## Anexos

### 1. Anexo 1: Participación de mercado del GEA en el exterior

| Tabla 2. Participaciones de Mercado fuera de Colombia |               |                     |                          |                     |                                                 |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------------------------------|
|                                                       | País          | Marca               | Participación de Mercado | Posición de Mercado | Competidores más grandes                        |
| Carnes Frías                                          | Venezuela     | Hermo               | 14%                      | 2                   | Plumrose (37%), Servipork (7%)                  |
|                                                       | Panamá        | Blue Ribbon+ Berard | 31%                      | 1                   | Kiener (15%), Rimiith (12%)                     |
| Galletas                                              | Panamá        | Pozuelo + Noel      | 9%                       | 3                   | Pascual (53%), Gamesa (12%)                     |
|                                                       | Costa Rica    | Pozuelo + Noel      | 59%                      | 1                   | Kraft (8%)                                      |
|                                                       | Centroamérica | Pozuelo + Noel      | 33%                      | 1                   | Kraft (11%), Gama (10%)                         |
|                                                       | Perú          | CNCH Perú           | 3%                       | 6                   | Kraft (40%), Alicorp (24%)                      |
|                                                       | Ecuador       | Noel                | 12%                      | 3                   | Nestlé (54%), Kraft (29%)                       |
|                                                       | Venezuela     | Noel                | 4%                       | 4                   | Kraft (47%), Nestlé (14%)                       |
| Chocolates                                            | Perú          | CNCH Perú           | 10%                      | 4                   | Nestlé (46%), Kraft (13%)                       |
|                                                       | Panamá        | CNCH                | 5%                       | 5                   | Mars (36%), Cadbury's (19%), Hershey's (14%)    |
|                                                       | Costa Rica    | CNCH Costa Rica     | 10%                      | 3                   | Kraft (37%), Mars (11%)                         |
|                                                       | Ecuador       | CNCH                | 9%                       | 4                   | La Universal (29%), Nestlé (28%), Ferrero (19%) |
|                                                       | Centroamérica | CNCH                | 8%                       | 4                   | Mars (22%), Kraft (14%), Arcor (12%)            |
|                                                       |               |                     |                          |                     |                                                 |
| Modificadores                                         | Costa Rica    | CNCH                | 39%                      | 1                   | Nestlé (16%)                                    |
|                                                       | Panamá        | CNCH                | 22%                      | 2                   | Nestlé (34%)                                    |
|                                                       | Centroamérica | CNCH                | 16%                      | 2                   | Nestlé (24%)                                    |
|                                                       | Perú          | CNCH Perú           | 65%                      | 1                   | Negusa (14%)                                    |
|                                                       | Ecuador       | CNCH                | 19%                      | 3                   | Nestlé (55%), La Universal (23%)                |
|                                                       | Venezuela     | CNCH                | 11%                      | 3                   | Polar (54%), Taco (18%)                         |
| Café                                                  | Ecuador       | Colcafé             | 15%                      | 4                   | El Café, Minerva                                |
|                                                       | Venezuela     | Colcafé             | 42%                      | 2                   | Nescafé (46%)                                   |
|                                                       | Panamá        | Colcafé             | -                        | 3                   | Nestlé, Durán                                   |

**Fuente:** Informes CIA, LV y CA. 2006.

## 2. Anexo 2: PIB sectores productivos en Colombia – PIB sector textil



**Fuente:** Cuentas Nacionales DANE – Observatorio Económico Nacional del Sistema Moda, 2012