

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**DESCRIPCIÓN DE PROCESO EXITOSO DE ASOCIATIVIDAD:
CI ALCAMPO COLOMBIA SA – RED DE HUEVO DE BUCARAMANGA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTAR AL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN**

JUAN CAMILO GAVIRIA ARANGO

BOGOTÁ

2015

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



**DESCRIPCIÓN DE PROCESO EXITOSO DE ASOCIATIVIDAD:
CI ALCAMPO COLOMBIA SA – RED DE HUEVO DE BUCARAMANGA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTAR AL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN**

JUAN CAMILO GAVIRIA ARANGO

Director:

HUGO ALBERTO RIVERA RODRÍGUEZ

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

BOGOTÁ

2015

Tabla de Contenido

RESUMEN	7
Palabras clave	8
ABSTRACT	8
Keywords.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. PROPUESTA INICIAL	13
2.1. Justificación	13
2.2. Objetivos.....	14
2.2.1. General	14
2.2.2. Específicos	14
2.3. Metodología	14
3. MARCO TEÓRICO	19
3.1. Modelo de competitividad	19
3.2. Productividad	21
3.3. Innovación.....	23
3.4. Determinantes de la ventaja competitiva	23
3.5. El concepto de cooepetencia.....	30
3.6. Coopetencia y Redes empresariales.....	41
3.7. Esfuerzos de Colombia en el desarrollo de iniciativas de asociatividad.....	42
3.8. Clúster y competencia.....	48
3.8.1. Tipos de clúster.....	50
3.8.2. Ventajas de los clúster	51

3.8.3.	Conformación de un clúster	55
3.9.	La confianza	57
3.10.	El papel del Estado en la conformación de clusters	61
3.11.	Surgimiento de los clúster.....	68
3.12.	Clúster y PYME	72
3.13.	Redes.....	75
3.14.	Metodología de conformación de redes	76
i.	Promoción y selección.....	77
ii.	Generación de confianza.....	78
iii.	Desarrollo de pilotos	80
iv.	Diseño del proyecto estratégico	81
v.	Gestión y auto sostenibilidad	82
3.15.	PROEXPORT Colombia	88
i.	Promoción de la red empresarial	90
ii.	Conformación del grupo inicial	92
iii.	Elaboración del proyecto de red.....	92
iv.	Operación de la red	93
4.	DESCRIPCION DE PROCESO DE ASOCIATIVIDAD: CI ALCAMPO S.A. – RED DE HUEVO DE BUCARAMANGA	94
4.1.	Contexto.....	94
4.1.1.	La región	94
4.1.2.	Sector avícola	94
4.1.3.	Retos del sector	97
4.2.	El proyecto.....	98
4.2.1.	Metodología	98

4.2.2.	Institución Promotora	99
4.2.3.	Empresas de la red	99
4.2.4.	La Empresa	102
4.2.5.	Productos	104
4.2.6.	Mercado	105
4.2.7.	Comercialización	106
4.2.8.	Expectativas planteadas	106
4.2.9.	Obstáculos	107
4.3.	Resultados	108
5.	HALLAZGOS	109
5.1.	Contrastación de las teorías expuestas con el desarrollo del proceso de asociatividad 109	
5.2.	Papel catalizador de la cooepencia en la relación productividad y competitividad. 125	
5.2.1.	Situación inicial	125
5.2.2.	El proceso de formación.	126
5.2.3.	La cooepencia como un catalizador de productividad y competitividad.....	126
6.	CONCLUSIONES.....	129
7.	BIBLIOGRAFÍA:.....	133
8.	ANEXOS	138
	ANEXO 1 – CONFORMACIÓN DE RED EMPRESARIAL	138

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 <i>LA COOPETENCIA COMO UN CATALIZADOR DE LA COMPETITIVIDAD</i>	15
Ilustración 2 <i>FASES EN INICIATIVAS DE ASOCIATIVIDAD</i>	16
Ilustración 3 <i>PROCESO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN EMPÍRICA</i>	16
Ilustración 4 <i>ETAPAS METODOLÓGICAS DEL TRABAJO</i>	18
Ilustración 5 <i>FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE LA UBICACIÓN</i>	26
Ilustración 6 <i>CUADRO RESUMEN DE DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD</i>	26
Ilustración 7 <i>NACIMIENTO DE EMPRESAS EN HTM CLUSTERS</i>	39
Ilustración 8 <i>RANKING DE CLUSTERS EN HTM SECTOR</i>	40
Ilustración 9 <i>EMPRESAS NACIDAS EN KISA SECTOR</i>	40
Ilustración 10 <i>RANKING DE EMPRESAS EN KISA SECTOR</i>	41
Ilustración 11 <i>JERARQUÍA DE TRES CONCEPTOS DE COOPETENCIA</i>	41
Ilustración 12 <i>PROGRAMAS DE COOPETENCIA DESARROLLADOS DESDE EL 2012 EN COLOMBIA SEGÚN LA OCDE</i>	44
Ilustración 13 <i>POLÍTICAS DE APOYO A LOS CLUSTERS Y PATRONES DE ESPECIALIZACIÓN EN PAÍSES SELECCIONADOS DE LA OECD</i>	45
Ilustración 14 <i>TABLA RESUMEN DE LA TEORÍA EXPUESTAS 1</i>	45
Ilustración 15 <i>TIPOS DE CLÚSTER</i>	51
Ilustración 16 <i>POLÍTICAS DEL ESTADO PARA PROCURAR LA ASOCIATIVIDAD</i>	62
Ilustración 17 <i>TABLA RESUMEN DE LA TEORÍA EXPUESTAS 2</i>	63
Ilustración 18 <i>ETAPAS PARA LA CONFORMACIÓN DE UN CLÚSTER</i>	70
Ilustración 19 <i>TABLA RESUMEN DE LA TEORÍA EXPUESTAS 3</i>	71
Ilustración 20 <i>TABLA RESUMEN DE LA TEORÍA EXPUESTAS 4</i>	85
Ilustración 21 <i>COSTO DE PRODUCCIÓN DEL HUEVO EN COLOMBIA</i>	96
Ilustración 22 <i>MATRIZ DOFA DE LOS OVOPRODUCTOS</i>	104
Ilustración 23 <i>CONTRASTACIÓN DE LAS TEORÍAS EXPUESTAS CON EL DESARROLLO DEL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD</i>	109

“I declare in lieu of an oath that I have written this thesis by myself, and that I did not use other sources or resources than stated for its preparation. I declare that I have clearly indicated all direct and indirect quotations, and that this thesis has not been submitted elsewhere for examination purposes or publication.”

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juan Camilo Gaviria Arango', written in a cursive style.

Juan Camilo Gaviria Arango.
11 de Diciembre 2017

RESUMEN

En Colombia se han desarrollado durante años iniciativas que promueven la exportación y la incursión de las empresas colombianas en mercados internacionales. Desde la apertura económica de 1991 se ha propuesto como objetivo fundamental varios planes de los gobiernos nacionales. En este sentido se han desarrollado iniciativas para promover la exportación en instituciones en el país, en aras de desarrollar la productividad y la competitividad para lograr una efectiva dinámica exportadora. Dentro de estas iniciativas se ha desarrollado algunas que promueven los procesos de asociatividad como una forma de responder a los retos que se prevén al momento de innovar y desarrollar una ventaja que permita ingresar y mantenerse en el mercado internacional.

Lograr que los elementos que definen la competitividad de una región se combinen para generar empresas que puedan competir con altos niveles de innovación y calidad que permitan una diferenciación es un objetivo frecuentemente perseguido. En este sentido, identificar y desarrollar elementos como: la demanda, la estrategia, las condiciones de los factores, las industrias relacionadas y de apoyo y la forma de competir son elementos que definen la capacidad de desarrollar ventajas que permitan dinamizar los sectores e intervenir en mercados internacionales.

Generar relaciones entre los empresarios es un factor fundamental que permite el intercambio de información y la complementariedad en la producción de diferentes organizaciones en aras de generar la capacidad de responder a una demanda sofisticada. En tal virtud en Colombia se ha buscado generar relaciones entre los empresarios que permitan el desarrollo la oportunidad de innovar y generar nuevas ventajas.

Es así como, en aras de buscar una forma de cooperar para generar una ventaja, pero a la vez mantener la capacidad recibir beneficios, se relacionan los conceptos de cooepetencia y asociatividad. La unión de esfuerzos se plantea como una forma de que las PYME integren sus capacidades para responder a los retos actuales del mercado.

Clúster y redes empresariales son una forma práctica de desarrollar el concepto de cooepetencia. Existen desarrollos teóricos de nacimiento, crecimiento y desarrollo para la consolidación de proyectos que permitan el desarrollo de ventajas competitivas en regiones o sectores específicos.

En Colombia se han desarrollado iniciativas de redes empresariales, como una forma explotar los beneficios de la unión de esfuerzos. Este trabajo describe un proceso de asociatividad exitoso

que se generó en el sector avícola de la ciudad de Bucaramanga, como una forma de visualizar de manera practica la teoría que se figura en la sustentación teórica del presente texto.

Palabras clave

Coopetencia, Clúster, Redes, Innovación, Competitividad, Asociatividad, Ventaja competitiva, Política económica, Fortalecimiento de relaciones, Consorcios de exportación.

ABSTRACT

In Colombia for years have been developed initiatives to promote exports and the entry of Colombian products in international markets. Since the economic's opening in 1991, it has been proposed as a fundamental objective in many plans of the national governments. Many institutions have developed initiatives to promote exports, in order to promote productivity and competitiveness for an effective export dynamics. Within these initiatives it has developed some processes that promote partnership as a way to respond the challenges of innovation and to develop an advantage that allowed the entry and to stay in the international market.

Ensuring that the elements defining the competitiveness of a region combine themselves to create companies able to compete with high levels of innovation and quality which will generate a differentiation is a frequently desired objective. In this sense, to identify and to develop elements such as: demand, strategy, conditions of factors, related and support industries and how to compete, are elements that define the ability to develop dynamic advantages in sectors to intervene international markets.

To create relationships among entrepreneurs is a key factor that allows the exchange of information and complementarity in the production of different organizations in order to generate the capacity of responding to a sophisticated demand. Colombia has sought to build relationships among entrepreneurs that enable the development the opportunity to innovate and create new advantages.

In order to find a way to cooperate to generate a lead, yet retain the ability to receive benefits, the concept of coopeition and associativity are related. To joint effort is seen as a way for SMEs to integrate their capabilities to respond to current market challenges.

The cluster and enterprise networks are a practical way to develop the concept of coopeition. There are theoretical developments of birth, growth and development for the consolidation of projects to develop competitive advantages in specific regions or sectors.

In Colombia's initiatives have developed business networks as a way to take advantage of the benefits provided by joint efforts, this paper describes a process of successful partnership that was generated in the poultry sector in the city of Bucaramanga, as a way of visualize the theory in a practical manner described in the theoretical basis of this text.

Keywords

Coopeition, Clustering, Networking, Innovation, Competitiveness, associativity, competitive advantage, economic policy, strengthening relationships, export consortia.

1. INTRODUCCIÓN

Dada la situación actual de la economía de mejora constante en los niveles de productividad y eficiencia para lograr mayores rentabilidades en ambientes cada vez más cambiantes y competitivos, las organizaciones se ven obligadas a buscar formas de competir no solo en el mercado local, el cual cada vez está más saturando, sino en el mercado global para iniciar el proceso de expansión. Mejorar eficiencias, en costos, productividad, innovación, generación de nuevos productos, entrada a nuevos mercados, etc., son situaciones a las que las organizaciones se ven enfrentadas día a día para mantenerse y crecer en el mercado, aún más en un mundo en el que cada día las barreras de distancia, comunicación y protección de los mercados son cada vez menores.

Los cambios constantes del mercado hoy en día hacen que las organizaciones, gobiernos, universidades, centros de investigación, etc. se mantengan constantemente en la búsqueda de nuevas formas de competir y de ser más eficientes y efectivos en los procesos que desarrollan. Así, desde hace años en el mundo y en Colombia se han desarrollado iniciativas que propenden por generar agrupamientos de esfuerzos y sinergias para potencializar las capacidades de las organizaciones. Los modelos de asociatividad, los clúster y las redes han sido una herramienta utilizada en el medio colombiano para intentar desarrollar estos objetivos.

Lamentablemente el proceso de conformación y explotación de iniciativas de trabajo conjunto para enfrentar los retos de las organizaciones, que cualquiera supondría de fácil ejecución por los beneficios que podría generar en Colombia, es una tarea ardua al momento de su ejecución. El mismo Ministerio de Comercio, Industria y Turismo lo hace explícito cuando expresa que: “El individualismo característico de nuestros empresarios tendrá que cambiar dadas las nuevas realidades impuestas por una economía globalizada. Por consiguiente, la solidaridad tendrá que ser un principio fundamental que guía a los empresarios colombianos este siglo” (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2010). Es así que como resultado de una experiencia laboral y después de escuchar la opinión de expertos en el tema, se propuso describir el proceso por el cual

se impulsaban y ejecutaban los procesos de asociatividad – Programa de Redes Empresariales de Proexport- los cuales, muchas veces fracasaban en el intento.

Un primer propósito de este texto se centra en desarrollar un marco teórico que explique cómo se implementa un modelo de asociatividad y de *coopetencia*. Se expondrá entonces los elementos que confluyen para lograr el éxito de éste a largo plazo. Para ello se analizará los modelos de competitividad y desarrollo de economías regionales como una forma de buscar explotar las potencialidades de una zona geográfica, especialmente en el caso de las PYME que, dadas sus limitaciones, se ven avocadas a mantenerse en un entorno cada vez más difícil. Posteriormente se presenta la descripción de la iniciativa de asociatividad CI Alcampo S.A. – Red de huevo de Bucaramanga - que se desarrolló con el auspicio de Proexport Colombia y la Universidad del Rosario entre los años 2007 y 2010, y que aún continúa operando como una forma de contrastar lo que se plasma en la bibliografía consultada y lo que en la realidad sucedió en el proceso de conformación del equipo de trabajo.

Se construyó un marco teórico que pretende explicar los conceptos del ámbito general al particular, es decir, la competitividad explicada en términos de los niveles de productividad que puedan alcanzarse en determinado sector, de la misma manera se estudia la productividad como una consecuencia de los niveles de innovación que tengan las empresas en un determinado territorio. Los clusters y las iniciativas de asociatividad -redes empresariales- se toman en este escrito como un elemento catalizador de las potencialidades de las organizaciones, en especial de las PYME para que mediante la unión de esfuerzos logren superar sus limitaciones características de falta de recursos y representatividad. Para ilustrar cómo la unión de esfuerzos logra derribar estas barreras se desarrolló nuevamente el esquema de lo general a lo particular en los conceptos de *coopetencia* como elemento potenciador de oportunidades para posteriormente presentar las características, ventajas y tipos de relaciones que se dan entre los clusters, en cada una de las etapas de su desarrollo.

Para ajustar la teoría a la realidad colombiana, dentro del tema de clusters se desarrollaron de forma más profunda los conceptos relacionados a redes empresariales por ser la herramienta más usada en Colombia para la puesta en marcha de iniciativas de *coopetencia*.

Posterior al establecimiento del marco teórico, el texto continúa con la presentación de los hallazgos y la reconstrucción del proceso de formación de la iniciativa de red, para esto se utilizaron fuentes documentales y entrevistas informales a los directos responsables del proyecto, como

sustento de los hechos aquí descritos. Por último, se presenta una contrastación de los conceptos desarrollados durante la elaboración del marco teórico con los hallazgos encontrados en el proceso de reconstrucción de la conformación de la red empresarial establecida en el año 2009 en la región de Santander.

El trabajo da un sustento teórico al programa de Redes Empresariales que durante varios años desarrolló Proexport y presenta no solo una perspectiva general, sino que pretende reflejar la realidad colombiana en el proceso de formación de iniciativas de este tipo. Del mismo modo, es importante para el sector puesto que recoge varias de las experiencias vividas, las necesidades y dificultades a que se ven enfrentados sus empresarios en aras de lograr mayores niveles de innovación y productividad.

El documento es también importante para la Universidad del Rosario puesto que describe un proceso exitoso de negocio en el cual colaboró la Universidad y desarrollando una iniciativa que en su momento fue exitosa y que se mantiene hoy en día.

2. PROPUESTA INICIAL

2.1. Justificación

Ante la necesidad de aumentar la productividad, innovar en nuevos productos o prácticas en las organizaciones, el acceso y la asimilación de tecnologías, el acceso a nuevos canales de distribución o mercados, y en general la representatividad ante entes financieros o gubernamentales; hacen de la cooperación y la unión de esfuerzos/recursos una herramienta útil para las PYME a la hora de enfrentarse a las limitaciones de información, capital y acceso a mercados.

La importancia de mantener organizaciones competitivas y eficientes capaces de enfrentar la competencia en precios bajos de productos nacionales o importados y la necesidad de responder a nuevos -más altos- estándares de calidad, que estén acordes con las exigencias del mundo globalizado, esto es, mayor dinamismo en los mercados, rápidos cambios tecnológicos, nuevos canales de distribución, incursión en nuevos mercados -exportación-, tendencias cambiantes, etc.; se ha convertido en una necesidad tanto para los empresarios, como para quienes promueven la eficiencia y el mejoramiento de las organizaciones colombianas. Es por eso que organizaciones como Proexport Colombia en conjunto con universidades como: el Rosario, el Externado, EAFIT, el ICESI, etc., han desarrollado esfuerzos para lograr que las pequeñas y medianas organizaciones cooperando entre sí, logren aumentar sus niveles de competitividad y eficiencia, logrando llegar eficazmente a sus mercados objetivos.

Iniciativas como la conformación de redes empresariales han permitido que se cierre la brecha entre empresas con una gran disponibilidad de capital y las empresas PYME. Es decir, que se haga más fácil sobrellevar las limitaciones de las pequeñas organizaciones para desenvolverse en el mercado e incluso intervenir en mercados internacionales.

En este sentido el presente documento dará un sustento teórico a programas como los desarrollados por Proexport y la Universidad de Rosario para la conformación de iniciativas de asociatividad para así tener una mayor claridad sobre la articulación de elementos teóricos descritos durante el proceso de formación de la red.

A pesar de las recomendaciones realizadas por el grupo de estrategia y competitividad de la universidad de Harvard con respecto a las condiciones que deben implementarse para mejorar los

niveles de competitividad de Colombia, en especial la conformación de clusters y procesos de asociatividad, son pocos los resultados exitosos que describen la asociatividad como una forma de gestión empresarial. El motivo para indicarlo es que aun prima la rivalidad como forma de competencia, dado que uno de los elementos centrales de la asociatividad es la confianza, aspecto que aún no ha logrado ser desarrollado en los sectores empresariales.

No obstante, esta investigación busca describir un proceso exitoso de asociatividad empresarial impulsado por una entidad estatal, logrando establecer que la asociatividad y la competencia pueden complementarse, bajo lo que se denomina cooepetencia.

2.2. Objetivos

2.2.1. General

Contrastar lo planteado en la teoría relacionada con el concepto de asociatividad con el modelo desarrollado para la conformación de la red de huevo de Bucaramanga – CI Alcampo S.A.

2.2.2. Específicos

- Establecer un marco teórico que permita sustentar como la cooepetencia es un elemento que cataliza la productividad y la competitividad.
- Identificar cuáles fueron los factores claves para el éxito de la iniciativa de red empresarial.
- Contrastar el desarrollo teórico con los hechos evidenciados en el proceso de formación de la red empresarial.

2.3. Metodología

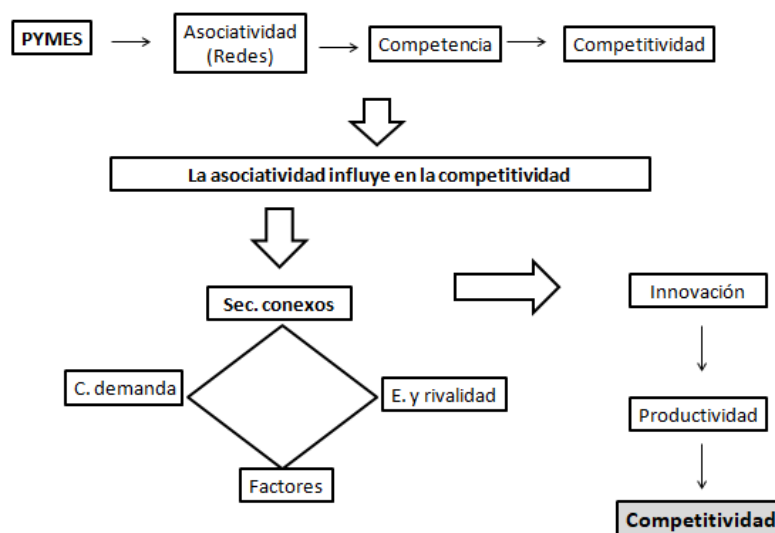
Esta investigación tiene como propósito describir de manera precisa el proceso de conformación y gestión de una red empresarial en la ciudad de Bucaramanga-Colombia. Al realizar esta descripción se logra descubrir y comprobar la posible asociación de dos variables de investigación como son asociatividad y cooepetencia, o en términos más precisos rivalidad y cooperación como elementos que permitan el mejoramiento de los niveles de productividad de una industria, en este caso el sector Avícola. Teniendo en cuenta a Méndez (Méndez, 2006, p. 136), el tipo de estudio es descriptivo “ya que se ocupa de la descripción de las características que identifican elementos y componentes y su interrelación”.

Es importante indicar que para este trabajo no se tomó como referente la metodología de caso, sino una descripción de hechos. El estudio de caso, aunque implica hacer una descripción de cada una de las variables involucradas, no pretende identificar interrelaciones entre estas variables.

Para la realización del estudio inicialmente se efectuó una revisión teórica de los conceptos empezando en el nivel general y disgregando la idea hasta el punto que se consideró necesario para brindar la suficiente claridad al tema.

En primer lugar se desarrolló en el nivel general el concepto de competitividad y sus determinantes – Condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo y la estructura y rivalidad de las empresas -ámbito nacional-. Posteriormente se describe el concepto de productividad -ámbito sectorial- y la forma de incrementar ésta para mejorar la competitividad. En tercer lugar se presenta la innovación y la generación de valor, al nivel de la empresa, como una forma de mejorar los niveles de productividad y que ésta a su vez mejore la competitividad. Esta fase culmina con el desarrollo de las ideas de cooepetencia y asociatividad como un elemento catalizador de la productividad y la competitividad.

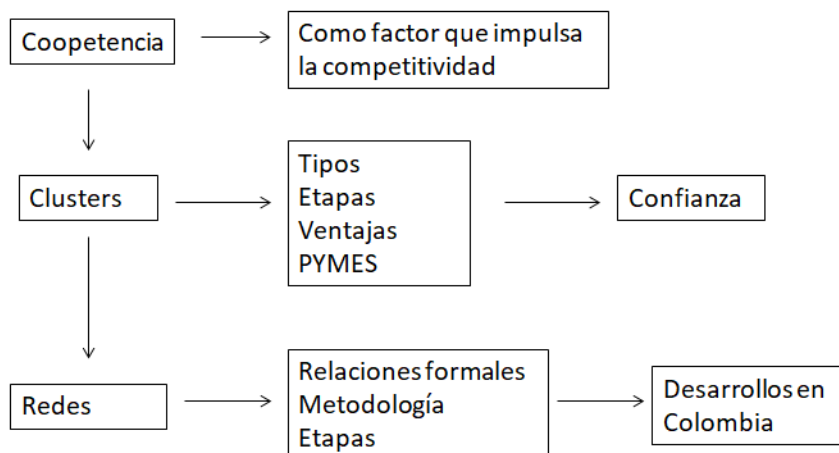
Ilustración 1 LA COOPETENCIA COMO UN CATALIZADOR DE LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Elaboración propia

En esta misma revisión teórica y con la finalidad de abordar la idea que la colaboración entre organizaciones y la unión de esfuerzos pueden brindar posibilidades que facilitan mejoras en innovación y productividad, lo que a su vez genera avances en la competitividad geográfica. Se hace una descripción de los conceptos de cluster y cooepetencia, Finalmente se aterriza el tema a la realidad colombiana, estudiando el tema de redes empresariales.

Ilustración 2 *FASES EN INICIATIVAS DE ASOCIATIVIDAD*

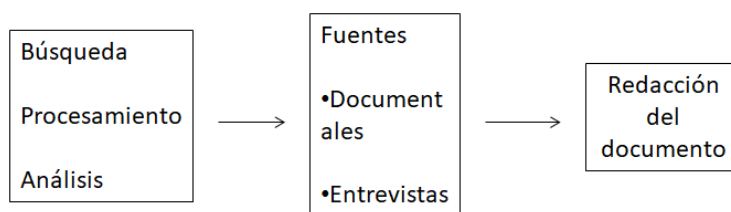


Fuente: Elaboración propia

Para dar cumplimiento al objetivo planteado para el desarrollo del presente escrito, en cada uno de los apartados teóricos se sintetizaron los conceptos en categorías que agrupan una serie de variables que describen los elementos teóricos desarrollados a lo largo del documento y que se definieron para concretar los conceptos.

Culminada la fase de revisión teórica se desarrollan a profundidad la metodología para la conformación de redes empresariales. En esta etapa se realizó la búsqueda, el procesamiento y análisis de la información del proceso de creación de la red. Como un elemento adicional, se realizaron cinco entrevistas informales a las personas directamente involucradas en la ejecución del proyecto de conformación de la red empresarial.

Ilustración 3 *PROCESO DE BUSQUEDA DE INFORMACION EMPIRICA*

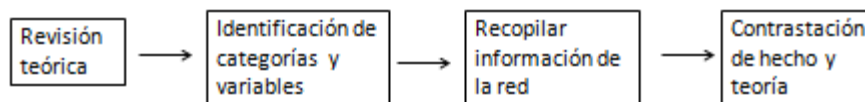


Fuente: Elaboración propia

Tabla 1 FUENTES DE INFORMACION

Entrevistas	Documentos conformación de la red empresarial	Medios públicos
<ul style="list-style-type: none"> • Natalia Jiménez Plata Directora de Desarrollo Estratégico Internacional de Proexport • José Baudilio Pérez Asesor encargado del Proyecto • Jorge Hernán Gómez Director CIDEM (Universidad del Rosario) • Luz Sofía Méndez Encargada proyectos Proexport (CIDEM) • Claudia Suarez Coordinadora del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos de la red • Fichas de inscripción de los participantes • Preinteligencia de mercados • Propuesta de conformación de la red. • Inventario de las empresas participantes • Reglamento interno de la red • Minuta CI Alcampo S.A. • Modelo financiero. • Proyecciones Financieras • Inteligencia de Mercados. • Actas de reuniones. • Entregable fase uno • Entregable fase dos • Entregable fase tres • Plan de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.fenavi.org • www.santander.gov.co • http://www.portafolio.co/ • http://www.urosario.edu.co/ • http://supersociedades.gov.co • http://alcampocolombia.com/ • http://alcampocolombia.com/ • www.eltiempo.com/

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4 ETAPAS METODOLOGIAS DEL TRABAJO

Fuente: Elaboración propia

En última instancia se hace una contrastación de los temas expuestos en el desarrollo de los conceptos teóricos -variables identificadas- con los hechos descritos en el texto para en el proceso de conformación de la red empresarial con la finalidad de identificar la posible relación entre los conceptos competitividad, productividad y cooepetencia.

3. MARCO TEÓRICO

Dado que la iniciativa de asociatividad que se pretende exponer en este escrito se realizó bajo el auspicio de Proexport, y tomando en cuenta que éste a su vez es un ejecutor de la política de internacionalización de las PYMES, enmarcada dentro de la política de competitividad del gobierno nacional, el primer apartado de este escrito está muy enfocado en los conceptos de Michael Porter puesto que la política de competitividad de Colombia se construyó a partir de los informes de la firma consultora Monitor en el año de 1992, que a su vez inspiraron los sucesivos Planes Estratégicos Exportadores que se desarrollaron.

En este sentido, se expondrá el modelo de competitividad de Porter, es decir, la suma de productividades de las empresas de un sector, para proseguir a definir el concepto de productividad como una consecuencia de la innovación. Posteriormente, se explicarán cada uno de los determinantes de la ventaja competitiva y como ésta puede mantenerse en el tiempo. A continuación se presentará el concepto de coopectencia y la forma de crear valor agregado cooperando.

3.1. Modelo de competitividad

Dadas las condiciones de una economía en particular, la pregunta, ¿Por qué una región específica es más desarrollada que otra? (Dunn, 2014) se convierte en una pregunta común. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no todos los sectores y no todos los negocios son importantes para el desarrollo económico de los países (Porter, 1993). Esto se debe a que según las características sociales y geográficas de una región se determina la composición de su economía y la características con la que evoluciona hasta tener una posición importante en el mercado local e internacional lo que determina la capacidad de mantener una ventaja competitiva; tomando en cuenta siempre que “el objetivo de casi todas las sociedades es lograr un alto nivel de productividad y en última instancia, obtener una mejor calidad de vida para su población” (Restrepo, 2004, p. 15).

Está sustentado por autores como Porter (1993), que la competitividad de una economía específica no depende de las tasas de interés, tipos de cambio, o déficit público, de la cantidad o el precio de la mano de obra, ni la magnitud de los recursos naturales, y a pesar de lo que pueda pensarse, tampoco depende de las políticas de los gobierno, puesto que los gobiernos en el mercado

internacional desempeñan un papel secundario, rara vez liderando economías exitosas (Restrepo, 2004). En muchos casos, las naciones donde se ha alcanzado un alto nivel de desarrollo económico éste se explica por razones que van más allá de los factores previamente mencionados. Tratando de explicar entonces a qué se debe la competitividad se ha generado una serie de teorías explicativas de los modelos económicos y el comercio internacional.

Los modelos de la economía clásica para explicar el comercio internacional y, especialmente, la ventaja comparativa de *David Ricardo* (Brakman & Marrewijk, 2010, p. 64) y los estudios posteriores de *Heckscher y Ohlin* (Brakman & Marrewijk, 2010, p. 78), los modelos de la CEPAL (Baer, 1972) y en los modelos generales que explican el desarrollo de un país, considerando únicamente la explotación del recurso más abundante basando el desarrollo de la economía en ese factor, o el cierre de las economías para estimular la producción nacional, no ha logrado explicar de manera convincente por qué algunos países tienen éxito en el desarrollo de sus economías y otros no.

Los modelos para determinar la competitividad explican en parte por qué una nación es competitiva, sin embargo, no abarcan en su totalidad el conjunto de factores. Ahora bien, dado que ninguno de los factores relativos a política cambiaria, monetaria, laboral, ni estrictamente ligados a recursos naturales, logran crear una ventaja competitiva para una nación (Porter, 1993); lo que realmente responde a esto según Porter: *"es la dinámica que existe dentro de las economías nacionales que tienden a atraer a las condiciones endémicas en la economía para atraer a las organizaciones y la dinámica de competir en los mercados internacionales"* (Porter, 1993). En muchos casos, y especialmente en Colombia, las teorías de Porter han proporcionado apoyo teórico para desarrollar el modelo de competitividad que se ha promovido en las dos décadas del 1992 al 2012 por el gobierno nacional y las organizaciones relacionadas con este tema (Ternent, 2008).

Una premisa fundamental es que los países no son competitivos en todos los sectores o en todas las regiones o en todos los aspectos y tienen que tomar una decisión de acuerdo con sus condiciones socioeconómicas y el desarrollo histórico de mercado para concentrar sus esfuerzos en los sectores en los que pueden ser competidores de éxito en el mercado internacional. Sin embargo, la competitividad es simplemente la suma de las productividades individuales que las organizaciones puedan alcanzar en una región específica (Porter, 1993), así se da paso a los temas de estrategia. La estrategia para competir debe ser elegir entre dos posiciones mutuamente excluyentes *de bajo*

coste o de diferenciación (Restrepo, 2004), con el fin de tener sectores capaces de competir con éxito y, como resultado un posicionamiento en el mercado internacional.

Es importante tener en cuenta que “la unidad básica para analizar la competencia y en consecuencia su éxito internacional es el sector”(Porter, 1993, p. 63) entendido como un grupo de organizaciones de fabricación de un producto o servicio similar y que compiten entre sí (Rivera, 2008). Estos sectores posteriormente competirán en el mercado internacional; los países no tienen éxito en todos los sectores, en algunos casos, sólo un país altamente especializado en un sector se convierte en líder o, al menos, un competidor importante en el mercado internacional.

Tener sectores con las características necesarias para competir con eficacia no es el objetivo de las naciones, en realidad, lo que se busca es mantener un alto nivel de vida de sus habitantes y con una tendencia a aumentar con el paso del tiempo (Restrepo, 2004); pero para lograr estas condiciones de mejora a largo plazo, debe ser promovido dentro de la economía el desarrollo constante de mejores productos, con más rápida producción y con mejor calidad, es decir, garantizar que el rendimiento generado por una unidad de trabajo o el capital sea tan altos como sea posible. En consecuencia, estas eficiencias determinan los salarios pagados a los trabajadores en un sector o región geográfica, y la rentabilidad que reciba un inversionista.

La búsqueda de esa mayor eficiencia en el resultado de los recursos invertidos y que estos beneficios se mantengan en el tiempo, que permitan desarrollo de un aparato productivo sostenido, es decir, crecer los niveles de producción no solo por el incremento del uso de recursos sino por mayor eficiencia en el uso de los mismos. De acuerdo a Porter, la competitividad está determinada por la productividad (León, 2004). En este sentido puede afirmarse que: “Para la supervivencia de la empresa las ganancias de competitividad y productividad son clave” (García & de Guevara, 2014, p. 16).

3.2. Productividad

La productividad se define como el rendimiento de cada unidad económica invertida en una actividad determinada, y en consecuencia altas tasas de productividad en un sector específico, en última instancia, tienden a generar su éxito en el mercado internacional (Judzik & Sala, 2013). La productividad se genera a partir de las múltiples interacciones entre los competidores que se han registrado durante un largo periodo de tiempo. Estas interacciones permiten a las organizaciones

de forma individual, y posteriormente a los sectores desarrollar altos niveles de sofisticación para permanecer en el mercado, generando que estos sean más sensibles y rápidos que sus competidores para responder a las preferencias de los clientes (Porter, 2003). Esto se hace teniendo en cuenta los recursos naturales y los procesos en los que la gente es más eficiente en una zona geográfica determinada para generar mayores eficacias en un determinado sector económico.

Para poder explotar de una forma adecuada estas ventajas es necesaria la especialización, es decir, concentrarse en las actividades donde se es más eficiente. En este punto el comercio se convierte en un elemento vital puesto que el intercambio internacional permite a las organizaciones y sectores de un país subcontratar a otras organizaciones de otras regiones o países las actividades en las que no logran alcanzar altos niveles de productividad (Rosales, 2009). Esta práctica permite a las organizaciones, en un sector o en un determinado país, especializarse en el desarrollo de productos lo que posibilita obtener mayores rendimientos por unidad (Arancegui & Aranguren, 2012), es decir; que se pueden hacer mejor y más rápido que en otro sitio y que tienden a mejorar con el tiempo y se traducirán en sectores con estándares más altos de calidad y en el desarrollo de productos más sofisticados que generan un mayor valor para el comprador. Estas mejoras a largo plazo convierten a los sectores en competidores de clase mundial y generan unas dinámicas dentro de los sectores que a menudo fomentan la agrupación y la formación de relaciones entre los actores. En consecuencia, esto elevará el nivel de vida de los trabajadores de un sector en particular y así gradualmente lo hará más atractivo para la inversión de capital y para atraer a los mejores talentos, disminuyendo la disponibilidad de recursos para los sectores menos viables provocando su paulatina desaparición (Herrera, 2013). En este sentido puede afirmarse que: “la productividad es la base para la competitividad entre individuos, sociedades y naciones” (Herrera, 2013, p. 18).

El proceso de liberar recursos y talento humano de los sectores con más bajos niveles de productividad pudiendo invertir en innovación, ayuda a aumentar los niveles de productividad del total de la economía y liberar recursos para invertir en capacitación de mano de obra, transferencias de tecnología, investigación y desarrollo en los sectores más desarrollados (CEPAL, 2005). Las mejoras en la productividad están fuertemente ligadas a los niveles de innovación que se generen dentro de las organizaciones; reduciendo costos, mejorando procesos y ganando competitividad (Hall & Mairesse, 2010).

3.3. Innovación

Un factor para mantener altos niveles de productividad en la industria es la innovación (M. Porter, 2003) y esto puede ocurrir en productos, procesos, metodologías y prácticas utilizadas por una organización, ya que pequeños avances son los que en muchos casos permiten a las organizaciones mantener una ventaja relativa en el mercado (Grueso, Gómez, & Et,al., 2011). Además de las mejoras que se pueden implementar dentro de la organización, la capacidad de asimilar las TIC y prácticas desarrolladas en los sectores internacionales ofrece a las organizaciones la oportunidad de permanecer en el mercado y poco a poco cambiar la forma de competir. Todas estas posibilidades se desarrollan a menudo en países y economías que ofrecen características que fomentan la dinámica de generación de la competencia para el desarrollo del mercado interior (Restrepo, 2004).

Si bien los retornos de innovación generados por las inversiones en investigación y desarrollo son mayormente impredecibles, sí presentan mejores resultados en economías con altos niveles de desarrollo y con sectores que ya han generado una dinámica que promueva la competitividad. (Hall & Mairesse, 2010)

En resumen, las inversiones en investigación y desarrollo generan innovación, ésta a su vez produce mejoras en la productividad en cada organización individualmente. La suma de estas mejoras en las productividades de cada organización produce como consecuencia una mejor posición competitiva del sector y este a su vez mejora la competitividad de la nación.

Ahora bien, para comprender la dinámica y la forma en que se desarrollan la innovación y la productividad en una región geográfica, Porter (2003) propone cuatro elementos para explicar la dinámica que forman las economías con la capacidad de competir a nivel internacional y que en conjunto determinan la ventaja competitiva que una nación puede lograr en un sector específico, estos son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo, así como la estrategia y estructura y rivalidad de las organizaciones, las cuales se explicarán brevemente a continuación (Porter, 2003).

3.4. Determinantes de la ventaja competitiva

3.4.1. Condiciones de los factores

Se refiere específicamente a las condiciones del entorno en el que se encuentran las organizaciones y no se refiere solamente a los recursos naturales como lo llama Porter “El legado”,

sino a las cuestiones básicas de la inversión pública o privada destinadas a desarrollar la competitividad de una región. Además de estas, son cuestiones ligadas a la infraestructura del país o región en la que se encuentra el sector: la cantidad, la calidad y la pertinencia de los recursos humanos disponibles para trabajar en organizaciones de un sector específico como, por ejemplo, la educación ofrecida a los habitantes de una región. Estas inversiones se presentan casi en todos los países, lo realmente importante es ver el grado y la eficacia de dichas inversiones así como el nivel de desarrollo de condiciones de los factores (Restrepo, 2004), que a pesar de que no determinan el beneficio que se logra en una nación, son vitales y sirven de base para impulsar el desarrollo de los otros determinantes de la ventaja competitiva y además poseen un efecto acumulativo que permite mejorar cada vez más un factor basado en la inversión realizada con anterioridad (Porter, 1993).

3.4.2. Condiciones de la demanda

Estas son particularmente importantes ya que están compuestas por las características socioeconómicas y el número de individuos u organizaciones ubicadas dentro del territorio en el que el sector produce (Restrepo, 2004). En función del grado de desarrollo de la sociedad ésta puede tener estándares más altos o más bajos para ser colmados; esto a su vez determina el nivel de innovación que están obligadas a generar las organizaciones y la experiencia que consiguen a fin de proporcionar productos que satisfagan las necesidades y preferencias de la población. Este factor ofrece la posibilidad de que, si el mercado de base al que la organización sirve impone altos estándares en las características de los productos, esto puede ser un factor beneficioso para entrar con éxito en otros mercados sin la necesidad de hacer cambios importantes para satisfacer a un público nuevo; e incluso en algunos casos, lograr el reconocimiento de la industria a nivel mundial. A pesar de las ventajas mencionadas, cabe señalar que existe el riesgo de que la demanda local puede ir en una dirección opuesta a la demanda mundial y como consecuencia se desvíe el desarrollo del sector hacia una tendencia equivocada, y se desperdicien recursos que no producirán grandes rendimientos en el futuro y obligarán a nuevas inversiones por lo que la innovación debe estar siempre bien encaminada (Porter, 1993).

3.4.3. Industrias relacionadas y de apoyo

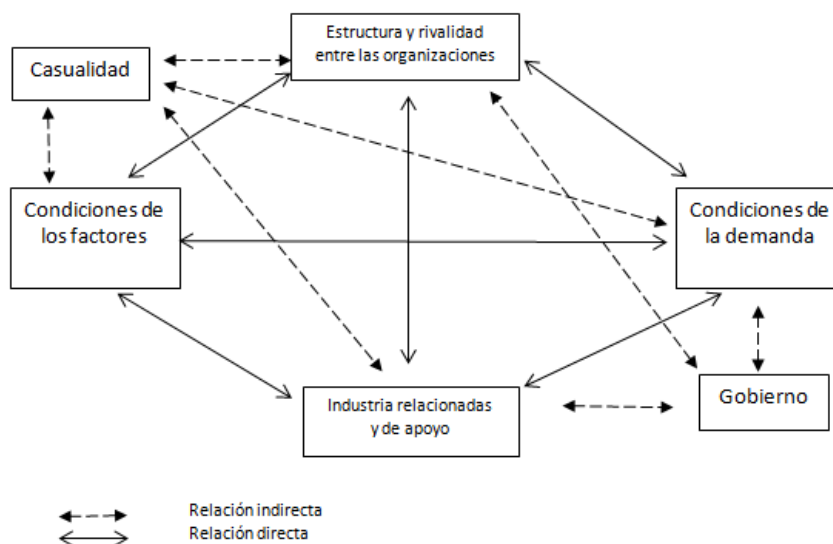
Aquí es donde proveedores, canales de distribución y de los productos o servicios se incluyen. Su importancia radica en que en muchos casos el desarrollo de la innovación en las organizaciones y sectores deben ir acompañados de mejoras en los sectores de apoyo, por lo que la consolidación y su normal funcionamiento se generan gracias a las eficiencias de una oferta especializada de suministros adaptables a los requerimientos de la organización y el trabajo en una cadena de toda la industria para tratar de satisfacer más eficazmente las necesidades de los consumidores (Restrepo, 2004). Este será el determinante más importante para el desarrollo de este trabajo por la gran importancia que representa para temas de asociatividad y trabajo en equipo entre organizaciones, por este motivo será tratado a profundidad en el desarrollo del presente texto.

3.4.4. Estructura y rivalidad entre organizaciones

La búsqueda del éxito crea una necesidad constante en las organizaciones de un sector específico de innovar y diferenciarse y lograr el posicionamiento duradero de los productos o servicios ofrecidos, por lo que se dinamiza el sector y ejerce presión hacia la evolución constante. Una intensa rivalidad doméstica influye en los requerimientos que pueda presentar la demanda local que en última instancia obliga a las organizaciones a desarrollar innovaciones para responder a esa demanda sofisticada, sin embargo, este factor puede influir en el grado de compromiso y motivación de los empresarios, gerentes y empleados de las organizaciones motivados por la exaltación de egos. En los casos en que la rivalidad local es inexistente hay dos posibilidades, la primera es el monopolio con el deterioro evidente de beneficio del comprador y la baja capacidad de competir cuando un nuevo competidor entra en el mercado, y la segunda, la entrada en los mercados extranjeros así como Porter afirma: "en pequeñas naciones, la falta de rivalidad interna puede ser sustituida con la apertura a la competencia internacional y las estrategias globales para hacer frente a las organizaciones de otros países" (Porter, 1993, p. 203)

Para ilustrar las fuentes de ventaja competitiva que puede proporcionar un lugar, Michael Porter a través del Diamante de competitividad ilustra las condiciones que determinan el éxito de cada uno de los factores en una economía determinada.

Ilustración 5 FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE LA UBICACIÓN



Fuente: (Porter, 1993)

Ilustración 6 CUADRO RESUMEN DE DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD

COMPETENCIA

políticas de los países que afectan el mercado doméstico, el ambiente económico, formas de inversión y mejoramiento continuo. la dinámica local de la competencia.

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	FACTORES	SECTORES RELACIONADOS Y COMPLEMENTARIOS	DEMANDA
Reglas e incentivos que gobiernan el tipo y la rivalidad entre empresas. El grado de sofisticación de la competencia, el cual determina la capacidad de innovación y la transformación de costos hacia la diferenciación.	Infraestructura, información, sistema legal, instituciones de investigación y universidades, y en general, todos los recursos que incrementen la productividad, eficiencia y calidad de la compañía o cluster.	Presencia del proveedores y con suministros de alta calidad, y complementarios con alto grado de sofisticación que promuevan el desarrollo del sector	el grado sofisticación de la demanda en cada país promueve que las empresas dejen de ofrecer productos de imitación a desarrollar diferenciación que colmen las expectativas de los consumidores.

Fuente: Elaborado por el autor sobre la base de (Porter, 1993)

Además de los factores determinantes que conforman el Diamante de competitividad de las naciones, existen otros dos elementos que a pesar de que no están dentro de los determinantes tienen una gran influencia en el desempeño competitivo, el gobierno y la suerte (Brandenburger & Nalebuff, 1996); el primero consiste en las posiciones, planes u objetivos del gobierno que pueden

estar a favor o en contra del desarrollo de los mercados y puede afectar negativa o positivamente las condiciones en que las organizaciones compiten, las condiciones de la demanda e incluso su propia demanda, el acceso a recursos físicos en cantidad y calidad, e incluso los seres humanos con los conocimientos necesarios para las necesidades del negocio. En segundo lugar, está la suerte o la ocurrencia de eventos fortuitos que son imprevisibles, entre ellos las guerras, el desarrollo repentino de una tecnología, una invención inesperada, cambios repentinos en la demanda, las restricciones en los mercados extranjeros, los desastres naturales, entre muchos otros, que sin duda pueden afectar positiva o negativamente las condiciones en las que las organizaciones compiten y la ventaja que se puede lograr en un momento determinado.

La interacción de todos los factores anteriormente mencionados y su continuo desarrollo conjunto lograrán que una economía cree una ventaja competitiva, según la teoría propuesta; pero una vez un sector logre una ventaja competitiva, la única forma de mantenerla es una constante mejora, es decir, renovarse y lograr superar las prácticas y estándares que le brindaron dicha ventaja, antes de que los competidores logren sobrepasarla. (Buendía, 2013)

3.4.5. Mantener la ventaja competitiva

Para asegurar que los sectores dentro de una economía se conviertan en competidores de clase mundial, es necesario que todos los aspectos que constituyen la ventaja se desarrollen simultáneamente y se refuercen mutuamente (Sölvell & Ketels, 2012) -excepto en algunos sectores de la minería y materias primas-, y generen un incremento efectivo de la productividad y competitividad en los sectores con los que el país pueda fortalecer su economía. En otras palabras, la deficiencia en cualquiera de los factores que determinan el desarrollo de una ventaja competitiva, de lejos, puede disminuir el desarrollo efectivo de los otros (Restrepo, 2004).

Todo lo mencionado hasta ahora es sólo para crear el entorno adecuado para la competencia que crea las condiciones necesarias para generar el éxito y competir eficazmente en el mercado internacional. Sin embargo, esta condición no es suficiente, ya que existen otros dos elementos esenciales para lograr y mantener este éxito que deben cumplirse, se trata de la estrategia y la capacidad de innovar (Viederyte & Didziokas, 2014).

Como se ha mencionado, si en un país o región en particular hay un ambiente favorable para el desarrollo, esto por sí solo no es suficiente para generar organizaciones altamente competitivas ya

que en la realidad se demuestra que a pesar de que las condiciones se generan en un lugar que ofrece la posibilidad de que algunos de sus participantes logren un posicionamiento, muchos otros fracasan porque no son capaces de interpretar las condiciones del entorno (Restrepo, 2004); de ahí la importancia de la estrategia, es decir, la capacidad de las organizaciones para interpretar las condiciones ambientales y ajustar el interior de las mismas a dichas condiciones con el único propósito de generar un mejor uso de las oportunidades que surgen en la interacción de la organización en el mercado (Porter, 2003). El mantenimiento de una búsqueda constante para lograr ventajas competitivas y protegerlas de los competidores, esto para guiar a las organizaciones hacia el logro de un objetivo estratégico que se ha establecido desde el principio. Las organizaciones deben evitar la tentación de crear una bilocación estratégica, es decir, una estrategia que se mueva en diferentes direcciones y que termina por generar procesos que dilapidan recursos y que toman más tiempo. Finalmente, y a consecuencia de ello se llega a la disminución de las posibilidades de desarrollo y el éxito que las organizaciones del sector pueden alcanzar, lo que conllevaría al marginamiento del propio sector.

La ventaja competitiva se logra de varias maneras, una de ellas es la innovación y el cambio a nuevos productos o nuevos métodos, ya sea por las TIC, nuevas formas de capacitación del personal, nuevos mercados, desarrollo de nicho, ajuste los productos existentes a nuevos mercados, o crear un estrategia de marketing que gestiona eficazmente a los consumidores de impacto (Porter, 2003). La ventaja competitiva también se puede lograr trabajando de cerca con toda la cadena de valor de la organización para lograr reducciones en los costos generados por los altos volúmenes de inventario, el riesgo de obsolescencia de los productos o materias primas, retrasos en la producción o reprocesos que puedan ser necesarios, lo que resulta en la eficacia de los procesos de optimización de la cadena y manteniéndose así a la vanguardia de las preferencias del mercado (Porter, 1998); Sin embargo, todas las ventajas son capaces de ser emuladas y, finalmente, dejan de ser un factor diferenciador tanto si se basan en los costos que pueden ser fácilmente copiados o basados en la tecnología y los recursos humanos; lo realmente importante es mantener una constante búsqueda de la innovación, tratando de hacer obsoleto lo que se tenía hasta el momento para mantenerse al frente mercado (Porter, 2003).

En última instancia una ventaja competitiva se sustenta con la innovación si está motivada por el entorno, las condiciones específicas de una región o un mercado exigente que requiere el desarrollo de productos con altos estándares; ya sea por la sofisticación de los clientes, por las

condiciones establecidas por el vendedor, el comprador o la ley (Sölvell, 2008). Es de vital importancia mantener la base de un mercado local exitoso, este éxito permite a las organizaciones y sectores convertirse gradualmente en competidores internacionales, ya sea por satisfacer las necesidades del mercado local, por contratación externa o simplemente por generar economías de escala en otros lugares donde se generan menores costos (Porter, 2003). No cambiar de acuerdo a las circunstancias y responder con eficacia a estos cambios condenará la industria a desaparecer gradualmente (Sölvell & Ketels, 2012); en este sentido, la inversión en innovación, la formación y la mejora de procesos es necesario para evolucionar y reinventar el diario vivir de los negocios de acuerdo con los cambios que sucedan.

Tener éxito en el mercado, alcanzado por el desarrollo y la integración entre el conjunto de factores que determinan la ventaja competitiva hace exitosos los sectores de un país y estos a su vez tienden a agrupar su negocio, ya sea horizontal o verticalmente para crear un marco más amplio de las relaciones y promover el desarrollo de la innovación en estos sectores gracias al fácil flujo de la información, el conocimiento de los clientes, canales de distribución, o la tecnología (Schmitz & Nadvi, 1999). Esta vinculación entre organizaciones crea nuevas oportunidades en el mercado y se extiende a través de todos los sectores relacionados con lo que se abrirán nuevas formas de competir o al menos de concebir la competencia para desarrollar nuevas formas de negocio o simplemente nuevas formas de hacer las cosas (Sölvell & Ketels, 2013).

De tal manera se generan sectores más dinámicos, y a su vez se dinamizan los sectores relacionados y la competitividad global de la nación, incluso mediante la adición de nuevos participantes para responder a las necesidades de la economía en particular. Es un factor clave que una fuerte rivalidad entre las organizaciones de un sector o afines se mantenga siempre, incluso cuando se generan procesos asociativos o de *coopetencia* (Cerdan, 2003); este es uno de los elementos más importantes al tener la intención de mejorar e innovar cada día, a fin de preservar la ventaja competitiva de la nación a largo plazo.

Además de desarrollar tecnologías o procesos y compartir información, las buenas relaciones entre las organizaciones de un sector o sectores afines les hace tener un poder de negociación más representativo frente a proveedores y una mayor representatividad para acceder a organismos gubernamentales o universidades, centros de formación, investigación y otros (Sölvell, 2008), lo que finalmente genera un perfil más alto del sector y la mejora de su percepción en mercados más

amplios, lo que lo hace más atractivo para atraer capital y personal altamente calificado (Porter, 2003).

Entendiendo que el éxito de los sectores se genera y se mantiene como una consecuencia del desarrollo de cada uno de los elementos de que determinan la competitividad (previamente expuestos). Se expone a continuación el concepto de cooepetencia siendo que el objetivo fundamental de este trabajo es exponer una iniciativa de asociatividad entre empresas competidoras para integrar esfuerzos y generar una propuesta con un mayor valor agregado.

3.5. El concepto de cooepetencia

Según Brandenburger y Nalebuff (1996) en el libro del mismo nombre, *Coopetencia* se refiere a un juego simple entre las organizaciones, clientes, competidores, proveedores y organizaciones complementarias que se divide en una serie de subjuegos donde cada jugador compite por una mayor tajada de la torta, es decir, el mercado; se considera también el gobierno como un actor ineludible, éste establece la regulación de las condiciones del mercado, además de ser un socio para casi todos los negocios (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Cualquier acción llevada a cabo por cualquier participante del mercado beneficia a unos y perjudica a otros, por lo tanto, un aspecto importante a destacar es que al evaluar los aspectos que benefician a algunos, estos a su vez también deben recompensar a la organización que ejecuta dicha acción beneficiosa. Esto reafirma la idea de trabajar juntos para lograr beneficios mutuos (Gibbons, 1992).

En esencia, el concepto de cooperación competitiva, es que las organizaciones deben pensar el mercado como un todo, es decir, siempre mirar a todos los participantes e identificar las percepciones de cada participante en el mercado, e implementar acciones de manera conjunta con los beneficiarios para obtener mayores rendimientos de los que podrían ser obtenidos por una organización por sí sola (Dahl, 2014).

La idea clásica en el entorno empresarial es aniquilar a la competencia (Srivastava & Park, 2014), teniendo en cuenta esto, se desecha la idea de la paz en el negocio porque "siempre se tiene una pelea con la competencia por la cuota de mercado, los proveedores de los costos, y los clientes por el precio"(Brandenburger & Nalebuff, 1996, p. 5). Así, una forma de encontrar un equilibrio entre la guerra y la paz es crear una solución conjunta en un campo de juego más amplio donde todo el mundo tiene más, sin perjudicar significativamente los intereses de los otros participantes

del mercado. De ésta premisa emerge el concepto de *coopetencia* que es la simple idea de cooperar cuando se genera el juego, y competir al jugar (Park & Srivastava, 2014), en tal sentido, construir juntos para tener un ambiente adecuado en el cual competir.

Para explicar la idea de la cooperación competitiva, hay que considerar cuatro tipos de participantes que operan para mantenerse en el mercado y obtener reconocimiento: clientes, proveedores, competidores y organizaciones complementarias (Tidström, 2014).

A partir de la descripción de cada uno de estos elementos, hay varios ejemplos de áreas en las que el desarrollo de productos complementarios hacen más atractiva a sus propios productos, contribuyendo juntos a provocar el crecimiento del segmento de mercado y la generación de bienes más atractivos de lo que eran cuando estaban solos, destacando los ejemplos clásicos en las clases de microeconomía, entre muchos otros: software y hardware, salchichas y mostaza, automóviles y préstamos, televisores y reproductores de vídeo, etc. Este concepto se describe en la siguiente premisa: "El principio universal es que un complemento de un producto o servicio es otro producto o servicio que hace que el primero sea más atractivo y siempre tal relación es recíproca" (Brandenburger & Nalebuff, 1996, p. 16,17).

Posteriormente, los proveedores son los que proporcionan todos los elementos que permiten a la organización llevar a cabo su trabajo, siendo parte de éstos los empleados que generan mano de obra para ejecutar el trabajo de la organización, así como también, el flujo de dinero que es necesario para este trabajo. Por lo tanto, se puede decir que un proveedor es quien pone a disposición de la organización, un activo que le permitirá al cliente poder disfrutar del producto (Porter, 2003).

Los otros dos participantes en el mercado son: *Los clientes*, quienes reciben productos y ofertas de servicios por la organización para satisfacer sus necesidades, dando a la organización una compensación por recibir tal satisfacción. Por último, están los competidores que son los otros jugadores que ofrecen los mismos o similares productos a los clientes, actuales o futuros. De nuevo, ninguna explicación del mercado estaría completa sin mencionar al participante inevitable en casi todos los casos, el Gobierno, que aunque no participa directamente en el mercado, entendido como la interacción entre compradores y vendedores puede aparecer como cualquiera de los otros cuatro: (proveedores, competidores, clientes, y complementarios) y es el que establece las condiciones en que se desarrolla el juego, por lo que siempre es un elemento a considerar (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

El hecho de cooperar o no cooperar depende también de la posición se tenga en el mercado, si se es grande o pequeño, el poder de negociación, el poseer procesos u métodos exclusivos y las condiciones del entorno también determinan esta decisión (Heijs & Herrera, 2005). En tal virtud a continuación se expondrá el cómo la posición en el mercado es un determinante de las decisiones de las empresas y cómo las posibles consecuencias de cada acción son determinantes en la decisión de iniciar procesos de cooperación o no.

3.5.1. La posición en el mercado

Es importante siempre tener en cuenta que en las interacciones con cada uno de los participantes en el mercado, siempre habrá momentos en los que algunos ganan y otros pierden. Como es bien sabido, todo acto tiene consecuencias. Por lo tanto, antes de tomar una decisión, debe ser anticipado la reacción de cada uno de los otros jugadores que están interviniendo, porque una vez que se realiza una acción que perjudica a alguien, el receptor de los efectos de la acción tiene menos que perder y una razón para convertirse en un competidor agresivo.

Para Identificar los potenciales ganadores y saber quién tiene el poder, debe monitorearse y comprenderse el mercado, para esto existen diversas metodologías. Como un ejemplo útil puede tomarse el Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Este se implementa levantando un panorama del medio en el que la organización se desenvuelve, además de un conocimiento interno de sus procesos, fortalezas y debilidades. “esta herramienta en su conjunto puede medir el estado de un sector, y dentro de él. La posición relativa que ocupa cualquier empresa involucrada en el mismo, identificándose también el nivel de imitación, de confluencia estratégica, el grado de hacinamiento en el sector, y la erosión de la estrategia y la productividad” (Rivera & Restrepo, 2006, p. 24). La importancia del uso de esta o cualquier otra herramienta radica en determinar la posición estrategia de la empresa que puede ser: posicionamiento por marca, posicionamiento por estrategia, posicionamiento por precio, posicionamiento por posición competitiva (PWC, 2015).

El poder en el mercado está dado por el valor añadido -o mayor valor percibido- que cada uno de los jugadores es capaz de adquirir -utilizando los conceptos de innovación, la curva de aprendizaje, y otro tipo de formación-, esencialmente regulando el flujo de cualquiera de los elementos necesarios para el juego -manejo de la escasez- por la oferta o la demanda. Nalebuff y Brandenburger definen: "la clave de la comprensión sobre quien tiene el poder, es de entender

quién tiene el valor agregado y este a su vez se define como lo que cada participante aporta al mercado" (Brandenburger & Nalebuff, 1996, p. 59).

La posición en el mercado puede estar dada por las condiciones o reglamentación en el lugar donde éste se desarrolle, también puede ser un problema de percepción que tengan los participantes sobre cuál es su postura relativa frente al otro en determinada circunstancia; la idea fundamental radica en que “una persona es racional si hace lo mejor que puede de acuerdo con su percepción del juego y con su evaluación de los diversos resultados posibles del mismo... la diferencia de información lleva lógicamente a una diferencia de percepciones” (Brandenburger & Nalebuff, 1996, p. 79). Lo que indica finalmente que el valor agregado no es suficiente, sino que también surge un elemento que se vuelve fundamental al generar una diferenciación. Este es la información que se tenga del juego y de los jugadores que en últimas dará a la organización una percepción más cercana a la realidad, logrando así obtener una mayor ventaja.

Según Bengtsson (2000) la decisión de cooperar o no corresponde al “trade off” asignado a cada decisión y cómo dependiendo de la evaluación individual que cada organización haga, ésta decida cooperar con algunos de los demás participantes en el mercado y seguir compitiendo con otros (Bengtsson & Kock, 2000).

En este sentido, dada la interacción de múltiples factores en un proceso es importante determinar los más relevantes para poder tomar con mayor claridad las decisiones que afecten el futuro de la organización (Saaty, 2014). Decidir cooperar o iniciar un proceso de cooepetencia es una decisión que necesariamente generará cambios en el interior de las organizaciones y su comportamiento (Srivastava & Park, 2014). Así pues, a continuación se explica brevemente el proceso de toma de decisiones en aras de tener mayor claridad para comprender como las organizaciones cambian hacia un entorno cooperativo.

3.5.2. Toma de decisiones

Después revisar la idea de las condiciones y la forma en la que cada participante se comporta en el mercado, cobra mayor importancia la estrategia y su desarrollo o evolución (Restrepo, 2004). Esto es, la capacidad de cambiar el juego a uno en el que la posición relativa de la organización pase de desfavorable a favorable o en aquel que deja de ser bueno, pasando a otro mejor. En otras palabras "Cambiar el juego es la esencia de la estrategia... y para cambiar el juego se necesitan cambiar sus elementos. Esto significa que cada uno de los cinco elementos: jugadores, valor agregado, reglas, la táctica y la extensión proporciona una manera de transformar el juego existente

en un juego completamente nuevo” (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Estos conceptos ganan importancia cuando se piensa acerca de permanecer en el mercado, por lo que se debe conocer cómo tomar las decisiones correctas sobre la base de las acciones de los otros participantes y cómo la organización puede lograr un mejor rendimiento mediante el aprovechamiento de este tipo de acciones (Dahl, 2014).

Los participantes en el mercado se dividen en cuatro tipos: los competidores, clientes, proveedores y organizaciones complementarias. En la competencia, algunos de los miembros son particularmente importantes, ya sea mediante la introducción de un nuevo producto, la expansión de una línea, etc. Cuando una organización piensa en ingresar en un nuevo mercado, hay dos consideraciones básicas a la hora de hacerlo: entrar o no entrar (Dahl, 2014), considerando la existencia del mercado y las posibilidades de éxito, incluso si los otros competidores ya tienen una curva de experiencia en curso. Un segundo elemento que considerar es: ¿Para quién es importante que la organización entre en el mercado y quién se beneficia? (Gibbons, 1992). Ya sea mediante la adquisición de poder de negociación por la existencia de un nuevo proveedor, la facilidad de lograr una salida o simplemente otorgar un beneficio a un sector específico. Así pues, este es el momento para pensar en *coopetencia* y no tomar decisiones fuera de contexto, en este momento hay que pensar en trabajar con los participantes más beneficiados (Basole & Park, 2015). Hay ejemplos en los que al entrar nuevos oferentes en un mercado se reduce el poder de negociación de los proveedores existentes con sus clientes; pero el no haber previsto la reacción de los proveedores actuales, sólo logra que los clientes tengan mejores condiciones de dichos proveedores sin obtener ningún beneficio para la nueva organización en el mercado. Así: "a veces el servicio más valioso que se puede proporcionar es crear competencia, por lo que alguien tiene que pagar ..., no es gratis, alguien tiene que pagar por ello” (Brandenburger & Nalebuff, 1996, p. 104,111).

Para continuar con el proceso de identificar los beneficiarios de cada acción en el mercado, entender el contexto y comprender con qué actores pueden generarse las posibles alianzas que generen los mayores beneficios, es importante identificar qué papel desempeña y los beneficios que trae para la propia organización de cada actor en el mercado en el que se desarrolla la actividad.

Uno de los objetivos susceptibles de ser alcanzados cooperando con los demás actores en el mercado es el de generar un mayor valor agregado a los productos/servicios que provee la organización (López & Pérez, 2016); ya sea con la inclusión de mejores prácticas, el desarrollo de

inversiones, transferencias de información o tecnología, acceso a nuevos mercados, en general, agregar valor al producto/servicio que ofrece la organización. (Orejuela & Espallardo, 2003).

3.5.3. Valor agregado

El valor agregado es el principal insumo para la diferenciación en el mercado y da muchas posibilidades para la toma de decisiones empresariales (Shad & Lai, 2015). Para un monopolio, limitar el suministro del producto puede ser una buena opción debido a la creciente demanda y la capacidad insuficiente, perder algunas ventas, podría hacer que el producto sea más valioso para el consumidor, y aumentará la demanda (Battaglia et al., 2015). Este beneficio se consigue con la misma capacidad y la misma inversión, y unos mayores beneficios. Además, si la organización obtiene cierta diferenciación, con la publicidad gratuita del voz a voz es posible que algunos otros productos poco atractivos sirvan de recambio durante una escasez de mayor demanda (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Con todos estos elementos el valor percibido de la organización puede crecer en el corto plazo, pero es importante recordar que siempre existe el riesgo de que el consumidor se canse y de la opción a un nuevo competidor (Battaglia et al., 2015). En un mercado con competencia perfecta es difícil crear valor agregado, lo que realmente importa es hacer un producto mejor y tratar de usar los recursos de manera eficiente que satisfagan mejor al cliente (Porter, 2003).

Es importante escuchar a los clientes para saber si los productos responden a sus preferencias, así como trabajar con los proveedores para mejorar la eficiencia de los procesos para lograr un beneficio mutuo. Siempre habrá un equilibrio entre calidad y costo, y en ese momento se debe elegir una de las dos opciones, lo que es importante para esta decisión es identificar cuál genera una mayor lealtad de los clientes del mercado objetivo, la lealtad se obtiene por bajo precio o por la diferenciación (Restrepo, 2004).

En este sentido, dadas las limitaciones inherentes a cada tipo de organización, y que en las PYME se presentan en acceso a capital, información, transferencia de tecnologías, acceso a nuevos mercados o nichos, desarrollo de productos, etc. (Yoguel, Koenig, & Angelelli, 1999). Cobra mayor importancia unión de esfuerzos para lograr solventar dichas limitaciones y lograr de una manera más efectiva generar valor (Capó & Expósito, 2007).

Tratándose este de un trabajo enfocado en la cooperación entre organizaciones, es necesario explicar así también el concepto de valor compartido, en donde los beneficios de generar valor no

son solo disfrutados por la organización, sino también por los stakeholders a los que ésta impacta. La idea fundamental a resaltar es que: el valor agregado puede surgir siempre, pero es dada las condiciones de las empresas PYME es posible que se generen más rápidamente tomando iniciativas de trabajo en grupo que permitan dinamizar los procesos y la unión de recursos (OECD, 2010).

3.5.4. Valor compartido

El concepto del valor compartido ha cobrado importancia en los últimos años y se define como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una organización mientras que simultáneamente mejora las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde ésta opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 66). Con esto se reevalúa el concepto de generar utilidades en el corto plazo para solamente mejorar los indicadores de las organizaciones (Beschoner & Hajduk, 2015). Siendo así, no se trata de no impactar a las comunidades donde las organizaciones generan sus actividades con las externalidades generadas por los procesos internos, sino generar una ventaja competitiva, mientras se comparte los beneficios y se refuerzan estos con las comunidades en donde se asientan las organizaciones (Scholz & De Los Reyes, 2015). En otras palabras, ganar para mejorar, optimizando las condiciones del entorno y que a su vez éstas mejoras en las condiciones de la población que convive con la organización potencien o brinden nuevas posibilidades de estabilidad, productividad y eficiencia para la organización (Von Liel & Lütge, 2015).

En los últimos años, un número considerable de organizaciones como: Adidas Group, BMW, H.J. Heinz, etc. (Klein, 2011) han adelantado estrategias encaminadas a desarrollar valor compartido que generen en las comunidades el poder mejorar, lo que a su vez ha generado un progreso global, lo que permite que se refuerce la posición de las mismas (Beschoner & Hajduk, 2015).

Según Porter y Kramer, existen tres formas de generar valor compartido: i) Reconociendo los productos y las marcas; ii) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor; iii) Impulsando el desarrollo de clúster locales (Porter & Kramer, 2011). En este sentido, cuando las organizaciones quieren mejorar su competitividad, pensando en generar un valor compartido, deben evaluar cuál de esos caminos es el que genera unos mayores beneficios para la organización, pero también para

sus *stakeholders* -internos y externos- o para los demás participantes del mercado con los que hayan decidido cooperar.

Generar valor compartido no significa necesariamente incurrir en costos, simplemente se trata de mejorar un producto, un proceso, una forma de hacer las cosas, etc. para mejorar la eficiencia en el uso de recursos, lo que a su vez puede mejorar el bienestar de alguien, y si ambos mejoran, existe la posibilidad de disminuir costos y mejorar la productividad (Scholz & De Los Reyes, 2015).

3.5.5. Relación entre competitividad y asociatividad

El mundo globalizado exige a las economías integrarse y responder a demandas más sofisticadas y con competidores en casi cualquier parte del mundo (Liendo, 2001). Para crear una ventaja competitiva es necesario impulsar el entorno local de las organizaciones para desarrollar las potencialidades de cada región en particular, explotar las condiciones propias de cada región y sector para potenciar la competitividad en el mercado internacional.(OECD., Miranda, & Potter, 2009)

Así, “la creación de ventajas competitivas tiene un carácter marcadamente local, ya que la estructura económica nacional se puede expresar en torno a cadenas productivas locales que propician el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y que tienden a buscar formas asociativas y articuladas para conseguir ventajas competitivas, ya sea bajo el impulso de aglomeraciones productivas de empresas organizadas sobre el territorio o de otros tipos de asociaciones productivas, donde el logro de economías de escala se concibe como externo a las empresas pero interno a los territorios” (Silva Lira, 2005).

Al respecto la OECD (2009) menciona que los países miembros deben perseguir el emprendimiento y la innovación que exploten sus características distintivas locales.

Las políticas públicas que promueven la asociatividad, están justificadas en el reconocimiento de que las PYME necesitan asociarse y contar con el apoyo público para subsanar las fallas del mercado, las deficiencias en innovación, acceso a capital, recursos humanos calificados, etc. (The World Bank, 2009). En este sentido se menciona que en los países miembros de la OECD se han generado mayores niveles de innovación y desarrollo económico en regiones donde se han presentado iniciativas de trabajo conjunto entre empresarios, y entre empresarios y centros de innovación (OECD, 2010).

Según Silva y Sandoval (2005) Los factores claves para el desarrollo de la competitividad en las PYME son los siguientes: i) integración en un sistema social y productivo local para generar economías de escala. ii) el mejoramiento de la calidad del producto, del proceso y de los recursos humanos, dada la imposibilidad de competir en el mercado global por precio. iii) la difusión del conocimiento para producir bienes con valor agregado, innovación y calidad (Lira, 2005).

En este sentido, para el desarrollo de la competitividad de las empresas y en especial el caso de las PYME, además de la idea de invertir en innovación y mejoras de la productividad, es necesario vincular los temas de asociatividad, no como un elemento indispensable para lograr una ventaja competitiva, pero si como una forma de crear un ambiente propicio para conducir ganancias en innovación, productividad, crecimiento, y en últimas competitividad (Silva Lira, 2005b).

3.5.6. Evidencia empírica de como la asociatividad es una práctica recurrente en economías desarrolladas.

Aunque los clusters se han convertido en una práctica recurrente en muchas partes del mundo, estos están presentes en mayor medida y con mayores niveles de desarrollo en las naciones más avanzadas (Porter, 1999). Los clusters a su vez desarrollan y dinamizan las economías de los lugares donde están presentes, así, los clusters deben siempre actualizarse e innovar para mantener la ventaja en las economías avanzadas.(OECD, 2011)

Al contrario que en los países menos desarrollados en los que los clusters se presentan en mayor medida en las capitales, ya sea por deficiencias en la infraestructura de las regiones alejadas o por la cercanía al poder (Porter, 1999). En las economías avanzadas los clusters se presentan en diversas regiones esparcidas por todo su territorio. En países como Estados Unidos, Italia, Alemania y Suiza se presentan especializaciones y comercio interno entre regiones, gracias a que la economía está distribuida alrededor de una serie de áreas metropolitanas cada una especializada en una gama de clusters (Porter, 1999b). Permitiendo que el desarrollo se disperse en varias zonas y al final la suma total de las ventajas competitivas desarrolladas en cada región permiten a la economía mejorar en su conjunto.

En este sentido, las ventajas competitivas que perduran a largo plazo, suelen ser locales y se desarrollan por la concentración de habilidades, conocimiento, institución, negocios relacionados,

empresas rivales y clientes exigentes (Fuentes & Martinez, 2003). Varios ejemplos de esto se desarrollan en California y Massachusetts, el norte de Italia, España, Baden-Württemberg, Baviera y Ludwingshaffen, París, Milán, Londres, Hong Kong, Nueva York y muchos otros alrededor del mundo (Piperopoulos, 2012).

Para demostrar este fenómeno, a continuación se presentan datos recopilados por la OECD que permiten vislumbrar como los clusters incentivan la formación y el crecimiento de las empresas y un ranking en dos clasificaciones: i) HTM (high-tech manufacturing) y ii) KISA (knowledge-intensive service activities); dinamizando las economías y permitiendo que estas generen y conserven sus ventajas competitivas (OECD, 2011)

Ilustración 7 NACIMIENTO DE EMPRESAS EN HTM CLUSTERS

Name of business cluster	Country	New firm registrations in a 5-year period (2002-06) per thousand businesses active in 2006
Madison research	United States	367.9
Lyon biotech	France	360.2
Toulouse aerospace	France	331.1
Tsukuba	Japan	285.7
Boston (Route 128)	United States	281.4
Linz	Austria	281.3
Oslo	Norway	280.1
Sophia-Antipolis	France	277.8
Tucson	United States	265.3
Warsaw	Poland	248.9
Cambridge	United Kingdom	200.9
Sao Paulo	Brazil	197.2
Heidelberg	Germany	161.8
Mirandola	Italy	120.0
Göttingen	Germany	103.4

Fuente: OEDC

Ilustración 8 RANKING DE CLUSTERS EN HTM SECTOR.

Ranking	Name of business cluster	Country of residence
1	Boston (Route 128)	United States
2	Tucson	United States
3	Lyon biotech	France
4	Sao Paulo	Brazil
5	Sophia-Antipolis	France
6	Madison research	United States
7	Tsukuba	Japan
8	Oslo	Norway
9	Cambridge	United Kingdom
10	Toulouse aerospace	France
11	Heidelberg	Germany
12	Linz	Austria
13	Warsaw	Poland
14	Göttingen	Germany
15	Mirandola	Italy

Fuente: OEDC

Ilustración 9 EMPRESAS NACIDAS EN KISA SECTOR

Name of business cluster	Country	New firm registrations in a 5-year period (2002-06) per thousand businesses active in 2006
Dommel Valley (Eindhoven)	Netherlands	400.0
Silicon Valley	United States	362.8
Austin ITC	United States	326.3
Louvain Technology Corridor	Belgium	294.1
Aalborg	Denmark	285.7
Oulu	Finland	264.7
Kista	Sweden	262.5
Amsterdam-Alley	Netherlands	195.7
Ottawa	Canada	158.3
Cornell research district	United States	100.0

Fuente: OEDC

Ilustración 10 *RANKING DE EMPRESAS EN KISA SECTOR*

Ranking	Name of business cluster	Country of residence
1	Silicon Valley	United States
2	Austin ITC	United States
3	Oulu	Finland
4	Aalborg	Denmark
5	Amsterdam-Alley	Netherlands
6	Kista	Sweden
7	Cornell research district	United States
8	Louvain Technology Corridor	Belgium
9	Ottawa	Canada
10	Dommel Valley (Eindhoven)	Netherlands

Fuente: OEDC

3.6. Coopetencia y Redes empresariales

Dentro de la clasificación de los tipos de procesos que pueden generarse dentro de iniciativas de coopetencia, la Comisión Europea (2002) propone tres estadios diferentes en el proceso de integración. Identificación de los procesos de redes de que trata este escrito y definiendo como característica esencial los acuerdos (formales o informales).

Ilustración 11 *JERARQUIA DE TRES CONCEPTOS DE COOPETENCIA*

Table 2.1: A hierarchy of three concepts

Concepts	Definitions and differences
Regional cluster	A concentration of 'interdependent' firms within the same or adjacent industrial sectors in a small geographical area
Regional innovation network	More organised co-operation (agreement) between firms, stimulated by trust, norms and conventions, which encourages firms' innovation activity
Regional innovation system	Co-operation also between firms and different organisations for knowledge development and diffusion

Fuente: Comisión Europea (2002)

En la búsqueda de beneficios, las redes empresariales son especialmente útiles para las PYMES porque permiten la posibilidad de competir en mercados internacionales y con competidores más poderosos (Galán & Casanueva, 2010). En este sentido, Las agrupaciones empresariales se han convertido en la forma típica de las pequeñas empresas para unir fuerzas y así desarrollar procesos de cooperación para comprar, comercializar o exportar (Galán & Casanueva, 2010).

Se ha identificado que las redes empresariales se distinguen de otros procesos asociativos, como los distritos industriales o los clúster, en tanto que se componen de un número limitado de empresas (Grueso et al., 2011).

La participación de las organizaciones en redes empresariales se puede clasificar en tres grandes categorías: i) Estructura de red como un recurso: el potencial de darle una ventaja competitiva a la red y a la organización. ii) Los miembros de la red como un recurso: los cuales en cada caso serán diferentes creando distintas relaciones y por ende generando resultados distintos y difícilmente imitables. iii) las formas de los vínculos: fuertes, débiles, cooperativos, oportunistas, singulares o múltiples, directos o indirectos, unidireccionales o mutuos (Gulati & Nohria, 2000).

Dependiendo del tipo de organizaciones que participen dentro del proceso de cooepetencia se identifican dos tipologías dependiendo de la similitud en las características de las mismas. La primera de ellas se refiere a las redes confederadas, éstas se componen de empresas con relaciones fuertes y directas que pertenecen a un mismo sector. Las alianzas y otras formas de cooperación responden a este prototipo de red. Tienen unas relaciones intensas que combinan la cooperación con la competencia y destacan los acuerdos formales e informales que sirven para dirigir sus acciones conjuntas (Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995).

En segundo término, las redes conjugadas están formadas por empresas de sectores distintos con vínculos directos y fuertes. Un ejemplo de ellas son las redes de empresas subcontratadas por una empresa principal. Se establecen normalmente vínculos jerárquicos entre las mismas (Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995).

3.7. Esfuerzos de Colombia en el desarrollo de iniciativas de asociatividad.

En aras de responder a los desafíos que representa la globalización de la economía en aumentos de productividad, innovación, mejoras en la competitividad, productos con valor agregado, clientes más sofisticados y competencia global, entre otros; cambios que llegaron de manera súbita inicialmente con la apertura económica del gobierno Gaviria (ley 7 de 1991)(Grueso, Gómez, & Et al., 2012) la asociatividad y cooperación entre empresarios se ha identificado desde entonces en la política de competitividad de Colombia como un modo de potenciar las capacidades de las PYMES nacionales. En los años 1992-1993 se efectuó el Informe Monitor que resaltó las

deficiencias en la economía colombiana para la época y los sectores con mayores posibilidades de competir. Dentro de las 15 recomendaciones de este estudio se identificó la necesidad de desarrollar centros de innovación empresarial y el desarrollo de relaciones entre compradores-oferentes y el desarrollo de clusters locales (Monitor, 1993).

En el gobierno Samper se creó el consejo nacional de competitividad (decreto 2010 de 1994) en aras de fomentar la competitividad de la economía colombiana sin resultados notables. Posteriormente en el gobierno Pastrana se creó nuevamente una comisión mixta de comercio exterior (decreto 2222 de 1998) con el mismo objetivo que el anterior pero con énfasis en el desarrollo del factor humano y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Esta misma comisión produjo el Plan Estratégico Exportador 1999-2009 donde se incluyó un instrumento de política para redes especializadas (clusters) y el tema de cadenas productivas.

En el CONPES 3484 de 2007 se expresa de forma específica dentro de la política de competitividad que la asociatividad es una herramienta clave para el logro de la competitividad y la productividad. En el documento CONPES 3527 de 2008 se incluyó la importancia del desarrollo de clusters de clase mundial para el desarrollo de la economía nacional.

Para la ejecución de las políticas mencionadas se establecieron en su momento programas que propendían por el trabajo conjunto entre empresarios, especialmente para empresas PYMES. Por mencionar algunas entidades que desarrollaron programas de redes empresariales se encuentran entre otras: el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (programa de Cadenas Productivas); Cámara de Comercio de Medellín y Alcaldía de Medellín (programa Cultura E); Cámara de Comercio de Bogotá y Alcaldía de Bogotá (programa Bogotá Emprende) ACOPI (programa Prodes), Proexport (programa de Redes Empresariales).

La OECD (2017) identifica un número de 13 iniciativas de clusters que se desarrollan desde el 2012 hasta la actualidad, 3 propuestas diferentes de creación de redes empresariales (incluidos algunos de los programas mencionados) y 2 procesos de “Smart Specialisation”¹.

¹ Smart Specialisation: según la OECD significa combinación de políticas para la industria, innovación y educación para promover en cada región o país un número limitado de prioridades para la investigación y desarrollo de potencialidades, centrándose en sus fortalezas y ventajas comparativas. <http://www.oecd.org/sti/inno/smartspecialisation.htm>

Ilustración 12 PROGRAMAS DE COOPETENCIA DESARROLLADOS DESDE EL 2012 EN COLOMBIA SEGÚN LA OCDE

Clusters y políticas regionales	Redes de colaboración con PYMES	Smart Specialisation
<ul style="list-style-type: none"> • ** Knowledge networks ** • REGIONAL ALLIANCES FOR INITIATION TOWARDS INNOVATION • REGIONAL R&D INFRASTRUCTURES • RESEARCH CENTERS • TECHNOLOGY DISTRICT • AGGLOMERATIONS OF KNOWLEDGE COMPANIES • COLCIENCIAS - CALLS FOR CO-FINANCING • COLCIENCIAS - SENA - CALLS FOR INNOVATION PROJECTS • COMPETITIVE ROUTES • INNOVATION NODES NETWORK • OPEN INNOVATION PROGRAMME • PROGRAMME FOR PARTICIPATORY EXERCISES IN ROADMAPPING FOR STRATEGIC BUSINESS SEGMENTS • PROGRAMME TO SUPPORT CLUSTERS COMPETITIVENESS 	<ul style="list-style-type: none"> • ** Indirect instruments involving SMEs in collaborative networks ** • COLCIENCIAS - CO-FINANCING OF COLLABORATIVE R&D • OPEN INNOVATION PROGRAMME 	<ul style="list-style-type: none"> • ** Indirect instruments involving SMEs in collaborative networks ** • COLCIENCIAS - CO-FINANCING OF COLLABORATIVE R&D • OPEN INNOVATION PROGRAMME

Fuente: Elaborado por el autor tomando como referencia los datos publicados por la OECD

En este sentido, tomando en cuenta los esfuerzos que se han realizado en la tarea de desarrollar programas, asociatividad empresarial, clusters y redes empresariales, organizaciones internacionales como la OECD reconocen los resultados, que aunque modestos, si han logrado en algunos casos (especialmente en redes empresariales) desarrollar los objetivos de innovación, mejoras en productividad y competitividad.

Ilustración 13 **POLITICAS DE APOYO A LOS CLUSTERS Y PATRONES DE ESPECIALIZACIÓN EN PAÍSES SELECCIONADOS DE LA OECD**

Table 1. Cluster development support policies and specialisation patterns in selected OECD countries, 2012

Creating and consolidating clusters	Creation of new clusters through co-ordinated action for R&D activities (e.g. through public funding programmes).	Argentina, Canada, Chile
	Promotion of network structures, service support for entrepreneurs, cluster co-ordination	Argentina, Austria, Australia, Belgium, Canada, China, Colombia, Denmark, France, Germany, Greece, Ireland, Japan, New Zealand, Sweden
Networking platforms	Science-science (e.g. promotion of collective research centres, centre of excellences)	Belgium, Canada, France, Norway, South Africa, Spain, Switzerland
	Industry-science (e.g. promotion of public-private networks)	Argentina, Australia, Belgium, Canada, Colombia, Denmark, Finland, France, Germany, Italy, Norway, Poland, Portugal
Technology specialisation ¹	Industry-industry: promotion of sectoral networks	Belgium, Colombia, Denmark, Germany, Poland, Portugal, Spain
	Relative specialisation in biotechnology and nanotechnology	Australia, Belgium, Canada, Denmark, Ireland, Israel, Netherlands, New Zealand, Poland, Spain, Switzerland, United States, Singapore
	Relative specialisation in environment-related technologies	Australia, Austria, Canada, Czech Republic, Denmark, France, Germany, Hungary, Japan, Norway, Poland, Russian Federation, Singapore and Spain
Internationalisation	Relative specialisation in ICTs	Canada, China, Finland, Ireland, Israel, Japan, Korea, Malaysia Singapore and Sweden
	Cluster competition and cluster excellence programmes	Austria, Belgium, Germany, France, Ireland, Japan, Netherlands
(Towards) smart specialisation		Australia, Austria, Belgium, Czech Republic, Estonia, Finland, Germany, Ireland, Israel, Poland, Russian Federation, Spain, Turkey, United Kingdom

Fuente: OECD - <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/cluster-policies>

Para finalizar este segmento del texto, a continuación se presenta una tabla que sintetiza las teorías expuestas anteriormente definiendo en primer lugar una categoría de análisis y su definición, posteriormente las variables que explican cada categoría y los puntos a tener en cuenta para el análisis del comportamiento de cada variable estudiada.

Ilustración 14 **TABLA RESUMEN DE LA TEORÍA EXPUESTAS I**

Categoría	Definición	Variable	Definición	Aspectos a tener en cuenta
Competitividad	Serie de interacciones dentro de un sector que una vez se desarrollan permiten el éxito del mismo, mejorando las condiciones de vida para la sociedad donde se desarrolla.	1. Condiciones de los factores.	Todos los recursos que incrementen la productividad como infraestructura, información, sistema legal, universidades, etc.	1. No se refiere a recursos naturales. 2. Sí a inversiones públicas y privadas. 3. Posee efecto acumulativo.
		2. Condiciones de la demanda.	Grado de sofisticación de la demanda en cada país.	1. Características socioeconómicas

				<ol style="list-style-type: none"> 2. Número de consumidores en un territorio 3. Estándares de sofisticación.
		3. Industrias relacionadas y de apoyo.	Presencia de proveedores y complementarios con suministros de alta calidad que promuevan el desarrollo del sector.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deben desarrollar innovación en paralelo a la organización. 2. Eficiencias en suministro y canales de distribución.
		4. Estructura y rivalidad de las empresas.	Reglas e incentivos que gobiernan el tipo de rivalidad y el grado de sofisticación de la competencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influye en el grado de innovación. 2. Influye en la estructura de costos. 3. Influye en el comportamiento de los empresarios.
		5. Gobierno.	Políticas a favor o en contra del desarrollo del sector.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afecta a los demás determinantes. 2. Puede ser consumidor o cliente. 3. Afecta la cantidad y calidad de suministros disponibles.
Productividad	Rendimiento de cada unidad económica en una actividad	1. interacciones en el mercado	Permiten desarrollar niveles de sofisticación.	1. Mayor rapidez para responder a necesidades de los clientes.
		2. Recursos	Recursos naturales y procesos en los que se es más eficiente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de recursos 2. Calidad de recursos 3. Acceso a los recursos.
		3. Especialización	Concentración en actividades en las que la organización es más eficiente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tercerización de procesos 2. Promueve comercio intercambio de productos.

Innovación	Generación de mejores productos/prácticas	1. Inversiones en investigación y desarrollo	Monto de recursos invertidos en el desarrollo de R&D	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos procesos 2. Nuevos productos 3. Nuevos canales /mercados
		2. Retornos	Aumentos en productividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retornos impredecibles 2. Mejoras exitosas logradas por inversiones en R&D
		3. Estándares a satisfacer.	Requerimientos en diseño y calidad exigidos por el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en la forma de competir. 2. Exigencias en calidad, diseño, tiempo de entrega, etc. por parte de los clientes.
Coopetencia	Trabajar juntos para lograr beneficios mutuos, pero compitiendo.	1. Competir	Aniquilar la competencia, obteniendo el mayor beneficio reduciendo los márgenes de los demás actores del mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constante lucha 2. Búsqueda de mayor cuota del mercado 3. Obtener menores precios de insumos. 4. Mayores precios por productos.
		2. Cooperar	Construir juntos un mercado en el cual poder competir.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mirar el mercado como un todo. 2. Considerar las percepciones 3. Obtener mayores beneficios 4. Ampliar el mercado
Valor compartido y valor agregado	<u>Agregado</u> diferenciador del producto. <u>Compartido</u> hacer las cosas impactando positivamente a stakeholders	1. Diferenciación	Hacer que el producto sea más valioso para el consumidor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayores precios 2. Mayor demanda.
		2. uso de los recursos	Uso de capacidad o inversiones para generar mayores beneficios	<ol style="list-style-type: none"> 1. equilibrio entre calidad y costo.
		3. flujos de información	Captar y asimilar información de los	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escuchar clientes

			demás actores del mercado	2. Trabajar con proveedores
		4. disponibilidad de recursos (financieros)	Inversiones necesarias para generar mejoras	

Fuente: elaborado por el autor.

3.8. Clúster y competencia

Hoy en día se tiene una mayor disponibilidad de información sobre la ubicación y características de los clientes, las mejoras en las comunicaciones y la globalización de la economía permite la compra de los materiales necesarios para el desarrollo de su negocio de muchas partes del mundo, esto aporta una reducción en costes y un acceso más fácil (Krugman, 1999).

La importancia de estudiar los clúster y no las agremiaciones económicas o los sectores de forma global radica en que los primeros permiten una visión más real de los problemas de las organizaciones y la determinación de ventajas competitivas y productividad, junto a una visión más acertada de la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventajas competitivas (M. Porter, 2003). Otro elemento importante es que los clúster abarcan en muchos casos más de un sector económico y dentro de éste se comparten conocimientos de tecnología, conocimiento del cliente, mercadeo y demás información (Capó & Expósito, 2007).

Porter define clúster como: "concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones asociadas (por ejemplo, las universidades, las instituciones de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero también cooperan, y pueden ser de carácter urbano, regional, nacional o supranacional" (Porter, 2003, p. 214)

Un punto importante es que la mayoría de los miembros de un clúster no compiten, sino que atienden a diferentes segmentos. Sin embargo, comparten muchas necesidades, oportunidades y tienen que hacer frente a muchas limitaciones de productividad y a las barreras comunes a todos (Piperopoulos, 2012).

La importancia de los clúster para las organizaciones consiste en que se trata de una nueva forma de ver el concepto de región y muestra las nuevas funciones adoptadas para generar mayor valor a la agrupación (Rodríguez, 2008). Ahora bien, el estado y las organizaciones relacionadas deben

esforzarse por mejorar la competitividad de las organizaciones y de los agrupamientos para vigorizar la economía y así convertirse en promotores de clúster de exportación o ser grandes receptores de inversión, inclusive de sectores extranjeros (Capó & Expósito, 2007).

Los clúster suelen ser conformados por organizaciones de un mismo sector y casi siempre con productos finales aunque también se dan con proveedores y distribuidores o productos complementarios, instituciones académicas y públicas, entre otras, los llamados verticales (Dahl, 2014). Para identificar los elementos que integran un clúster es necesario comenzar por una gran organización o concentración de organizaciones similares y observar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de la organización. La siguiente etapa consiste en observar horizontalmente para identificar sectores que pasan por canales similares o que producen bienes o servicios que se ajustan o son complementarios. Una nueva etapa consiste en hacer un inventario viendo qué organizaciones proporcionan los conocimientos, tecnologías, información, capital o infraestructura especializada así como los colectivos que integran sus miembros (Sainio & Ritala, 2014). Por último, se debe identificar los órganos de la administración pública y otros cuerpos normativos que influyen significativamente en los componentes del clúster (Sölvell, 2008).

Dadas estas condiciones, es necesario establecer, teniendo en cuenta las organizaciones y productos, las posibilidades de integración entre productos y las relaciones que pueden existir entre ellos con el fin de establecer el límite adecuado del clúster, es decir; cuánto deben y pueden las organizaciones integrar en el proyecto de clúster (Dunn, 2014). Esto se verifica en relación con las condiciones de la complementariedad de los suministros que pueden incluirse dentro del clúster en su conjunto, por ejemplo, mejoras en la productividad y el conocimiento del producto. Por lo tanto, los límites de la agrupación se establecen para asegurar su apoyo, que se determina por el tipo y la fuerza de las relaciones desarrolladas en su interior (Cegarra & Briones, 2005), la determinación de la productividad, el grado de innovación y la competitividad dentro del clúster de lograr el crecimiento del mercado (Basole & Park, 2015).

Hoy en día, los grupos empresariales han adquirido una gran importancia para las economías de los países y ya no se ven como un nuevo modelo de gestión para convertirse en una manera de cambiar la forma de competir (Dahl, 2014). Por lo tanto, "los agrupamientos son una importante forma multi-organizacional, que tienen una influencia importante en la competencia y son una característica clara de las economías de mercado" (Porter, 2003, p. 214).

Una forma de ver los cambios que se generan es la diferencia en la concepción de la ubicación como una simple forma de reducir costes de transporte o la facilidad de acceso a un insumo, lo que ha cambiado gracias a que, la oferta de casi todos los factores de producción es más amplia actualmente (Krugman, 1999). Los mercados de factores son más eficientes y al ampliarse la oferta se ha disminuido la intensidad de la competencia entre los demandantes de dichos factores de producción (Callejón, 1997).

Dado que la competencia ha dejado de basarse en factores como la ubicación y la minimización de costos, al abrirse las economías y generarse una mayor dinámica en el mercado, ampliando la oferta de insumos y por lo tanto disminuyendo la intensidad con la que estos eran demandados, no en cantidad sino en la lucha por conseguirlos (Porter, 2003b), y la eficiencia con la que se desenvuelven los mercados, ha generado que la competencia basada en los factores de ventaja comparativa para la producción como la mano de obra, capital o incluso la generación de economías de escala, cedan su importancia para dar paso a la búsqueda constante de innovación y de diferenciación estratégica de los productos o servicios que se ofrecen (Porter, 2003).

La concepción de una nueva forma de competencia no está basada en la ventaja de la ubicación (Krugman, 1999), sino que ésta afecta la productividad y su crecimiento, siendo un apoyo para determinar la ventaja competitiva e influyendo en la prosperidad de un territorio geográfico determinado, no por la industrias que estén presentes en él, sino por la forma en que compiten estas industrias, y la capacidad de innovación y de implementación de una tecnología ajustada para hacer el sector más productivo (Piperopoulos, 2012). La prosperidad de un lugar depende, por lo tanto, de la productividad de las actividades elegidas por las organizaciones radicadas en él (M. Porter, 2003).

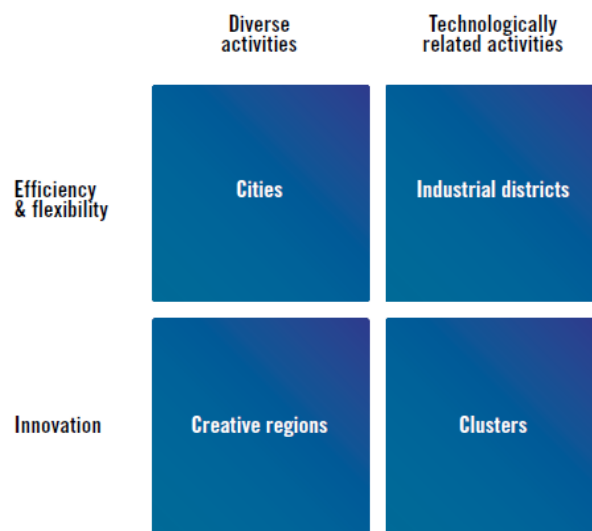
3.8.1. Tipos de clúster

Según Sölvell (2008) existen cuatro tipos de clúster en los que se presentan mayor o menor concentración en costos o en innovación a su vez. La primera de ellas es el clúster relativo a regiones o concentraciones urbanas, aplicada a todas las firmas e industrias en una localización específica, el principal logro en este esquema es la reducción de costos de transporte y la eficiencia operativa (Sölvell & Ketels, 2013). La segunda clase distinguida es la referente a organizaciones con similares o relacionados modelos de negocio, que generalmente terminan conformando

distritos industriales, lo que les permite mantener un cierto grado de flexibilidad en la producción para conocer y responder a demandas ocasionales. Otros dos tipos de clúster son los referentes a centros de creación de conocimiento e innovación, ya sean regionales o locales (Sölvell & Williams, 2013).

La presencia en un clúster depende de la creencia en que se mejorará el desempeño y se reducirán los costos de transacción tangibles e intangibles (Scott, 1988). Así, se hacen presentes seis actores fundamentales: las organizaciones, el sector financiero, sector público, universidades, organizaciones de apoyo y los medios de comunicación (Sölvell, 2008), esenciales estos para la determinación del éxito de cualquier proceso de asociatividad que se pretenda generar. Dada la existencia de los actores, es necesario plantear las posibles relaciones que pueden surgir entre ellos para desarrollar ventajas que favorezcan al sector en general.

Ilustración 15 TIPOS DE CLÚSTER



Fuente: Sölvell 2008.

3.8.2. Ventajas de los clúster

Los clúster cobran importancia debido a los efectos que producen sobre la competitividad de un sector o un país gracias a que la conformación de los mismos incrementan la productividad de las organizaciones que los integran y por consiguiente la productividad del sector en general (Dunn, 2014). Aumentan la capacidad de innovación del sector y dadas las mejoras se brinda la posibilidad

de generar crecimientos en la productividad de las organizaciones para satisfacer alguna necesidad recurrente del clúster. Además, brinda mejores perspectivas para la creación de nuevas organizaciones pues re dinamiza el sector y colaborar con los otros factores (Callejón, 1997). Con todo ello, dadas las interacciones que se desarrollan dentro del clúster, se crea una sinergia entre los integrantes de éste, lo que da lugar a la definición adicional dada por Porter de clúster viendo a éste “como un sistema de organizaciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes” (Porter, 2003, p.219).

El hecho de que exista una organización vinculada dentro de un clúster o que el mismo clúster exista, pone en evidencia que la ventaja competitiva se genera gracias a la interacción de varias organizaciones y no es inherente a la existencia misma de un ente económico, de hecho, puede presentarse fuera del sector al que pertenece (Porter, 2003). Dado esto, es normal que los empresarios tengan miedo durante el desarrollo del clúster, pese a los beneficios que puede generar para la productividad, la innovación y en últimas la competitividad que se alcance, surgiendo desconfianza por la posible atracción de nuevos competidores que traten de beneficiarse de las mejoras que logre conseguir el clúster (Rosales, 2009). Esto conllevaría a que se genere un incremento de los precios en las materias primas y mano de obra, encareciendo el producto (Del, 2014).

Ahora bien, además de las ventajas para el sector y para la economía en general, lo que realmente motiva la creación de los clúster y que garantiza su funcionamiento son las ventajas al interior de la organización, éstas garantizan unas mejores condiciones a las que obtendría operando independientemente (Cámara de Comercio de Medellín). En este sentido, una de las principales ventajas que provee la conformación de clúster es el acceso a los recursos financieros, maquinarias, servicios, recursos humanos especializados, entre otros al interior del clúster (Gutierrez, 2008). De no existir dichos recursos al interior, se tiene un poder de negociación más fuerte a la hora de aprovisionarse por fuera (Dascal, 2001).

De conseguirse un aprovisionamiento de insumos dentro del clúster, se aseguran relaciones ventajosas para la organización ya que se establecen vínculos de confianza con los proveedores haciendo que mantengan unos precios relativamente estables, se disminuya la necesidad de mantener altos volúmenes de inventarios para asegurar la producción, se eliminan una serie de trámites si es el caso de importaciones y para mantener las buenas relaciones con el resto de los miembros del clúster, se disminuye el riesgo de malas prácticas en los negocios (Tidström, 2014).

Se tienen también como ventajas, facilitar las comunicaciones, los productos y su calidad son conocidos, se sabe quién responde por algún defecto y si es el caso, se tiene la posibilidad de solicitar reparación o mantenimiento fácilmente. Además de estas ventajas, se presentan otras en lo relacionado con la búsqueda y el reclutamiento de personal especializado, la posibilidad de mejoras en infraestructura, mayor poder de negociación, conocimiento de nuevos proveedores, medios de entrega de insumos, canales de distribución, solo por mencionar algunas (Porter, 1998).

Contrario a las ventajas que pueden provenir para las organizaciones pertenecientes a un clúster, existen también unos riesgos que se deben considerar a la hora de pensar en la conformación del mismo (Piperopoulos, 2011). Por ello es necesario verificar la reducción en la disponibilidad de recursos, al menos en el entorno del clúster puesto que de una misma oferta, un solo ente estará

demandando cada vez más de dicho recurso debido a los aumentos en la producción total de factores que obligará al aumento en la demanda, el cual es el objetivo último del clúster (Tidström, 2014). Sin embargo y pese a lo expresado anteriormente se debe mencionar que ante aumentos en la demanda, siempre habrá un crecimiento en la oferta para satisfacer la demanda emergente, con lo que es posible anticipar que en el momento en el que el clúster demande un mayor número de bienes, servicios o personal, éste estará dispuesto para ser utilizado, ya sea por una mayor oferta local o simplemente por un aprovisionamiento remoto (Porter, 2003).

Los clúster son una oportunidad de compartir información entre las organizaciones miembros para desarrollar mejores prácticas en todas las organizaciones (Dunn, 2014). Sin embargo, es un riesgo que las organizaciones toman al hacer evidentes algunas prácticas para todo el clúster. Esto puede poner en riesgo el futuro, pues se comparte información confidencial, procesos, etc. (Dascal & Weigand, 2001). Las relaciones de complementariedad son en esencia la base del clúster y lo que da su razón de ser. Por esto es de vital importancia las relaciones entre los productos que son generados dentro de las organizaciones, puesto que en su conjunto ofrecen mayor valor, que de manera individual (Sölvell & Ketels, 2013).

Establecer relaciones de complementariedad entre las organizaciones puede ser más ventajoso que establecer alianzas de aprovisionamiento formales ya que no se depende del cumplimiento de una labor, sino de procurar el bienestar propio y por ende el del clúster; este hecho generalmente conlleva a mejorar la percepción del clúster por las eficiencias que se generen dentro de éste y por supuesto entre cada una de las organizaciones miembros (Basole & Park, 2015). Sin embargo, existe también un riesgo en éste sentido debido a la correlación entre las organizaciones del clúster,

haciendo que unas dependan de otras y al momento de presentar una deficiencia o una falla en el servicio, ésta afectará a todas las demás. Por eso es necesario procurar el bienestar de todas para asegurar la normalidad en los estándares del producto final (Dahl, 2014).

El acceso a nuevos bienes o formas de conseguirlos también se convierten en una ventaja de los clúster, ante lo cual la unión de esfuerzos y la intención de colaboración entre las organizaciones miembros hace que se compartan algunos procesos y mecanismos, haciendo que individualmente el costo de las organizaciones disminuya al utilizar bienes del clúster sin estar obligados a adquirirlos individualmente (Viederyte, 2014). Además los clúster, generan un tipo de bienes, como los denomina Porter “cuasi-públicos”, como lo son el buen nombre del territorio, las formas de comercialización, publicidad y compra de insumos, entre otras, que son compartidos por todos los miembros, además de las inversiones conjuntas que haga el clúster, las cuales benefician a todos los miembros y no están siendo soportadas únicamente por una organización (Porter, 2003).

La pertenencia a un clúster incentiva a las organizaciones a mejorar constantemente dadas varias circunstancias como el ego de los empresarios que los motiva a sobresalir sobre sus compañeros dentro del clúster, la comparación entre los resultados de las organizaciones hace evidente quien tiene mejores desempeños lo que fuerza a los otros a tratar de superar al líder (Cegarra, 2005), todos los miembros del clúster tienen los mismos costos y la misma disponibilidad de recursos lo que los obliga a innovar para tener un mejor desempeño, además de imponer de forma tácita las buenas prácticas en los negocios para mantener el buen nombre dentro del sector (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Además de los aspectos mencionados anteriormente, los clúster proveen gracias a la interacción y comparación constante con las otras organizaciones, una presión hacia la innovación y desarrollo, ya que por una parte se tiene un conocimiento más amplio y más oportuno de las innovaciones en tecnologías y nuevas prácticas de producción o comercialización que se generen en el sector (Cámara de Comercio de Medellín, 2009). Por otro lado, al tratarse de productos afines o complementarios, el clúster está más en contacto con el consumidor de lo que jamás podría estar la organización sola, lo que le brinda la posibilidad de conocer a fondo las necesidades de los clientes teniendo la oportunidad de responder adecuadamente con productos que se ajusten a satisfacer dichas necesidades (Callejón, 1997). A pesar de lo mencionado, existen desventajas. Una de ellas, la creación de una conciencia colectiva que el clúster cree entre sus miembros, terminando

por reprimir las innovaciones radicales y el estancamiento de las organizaciones y del sector (Porter, 2003).

3.8.3. Conformación de un clúster

Es importante notar que las relaciones humanas, al igual que la compatibilidad en estructura y forma de comportamiento -cultura corporativa- que genera el habitar un mismo espacio físico, con rasgos socioeconómicos similares brindan la posibilidad de generar redes duraderas y sólidas, siendo estas redes vitales para la generación de confianza, que es el principal insumo para la generación de un clúster (Basole, 2015). Tomando en cuenta esto, Porter expresa: “un clúster es una forma de red que surge en una zona geográfica en la cual la proximidad de organizaciones asegura ciertas formas de comunidad e incrementa la frecuencia y el efecto de las relaciones” (M. Porter, 2003), esta confianza está basada generalmente en relaciones flexibles e informales que no obligan expresamente, pero sí de una forma tácita, pues mantiene el buen funcionamiento del clúster y en especial la confianza que los demás miembros tengan hacia él (Dahl, 2014).

De acuerdo con las características físicas de una región, es normal encontrar especializaciones de la industria de dichas regiones en sectores donde se pueden explotar de una manera productiva las oportunidades que se brindan. Dada una tradición, la mano de obra y la infraestructura se adecuan gradualmente al servicio de dichos sectores, lo que profundiza el grado de especialización (Arancegui & Aranguren, 2012). Por lo tanto es normal que por el incremento en la productividad y en el crecimiento del desarrollo económico que provee la especialización en un sector específico se creen clúster orientados a la exportación de los bienes o servicios producidos en el sector a mercados externos, mejorando las condiciones del crecimiento y prosperidad a largo plazo en la región ya que se está compitiendo en otros mercados con demandas más sofisticadas, atendiendo volúmenes de demanda más amplios de los que puede brindar el mercado local (Callejón, 1997).

Según Porter: “el desarrollo de clústers que funcione bien es uno de los pasos esenciales en el camino hacia una economía avanzada” (Porter, 2003, p. 172) ya que las ventajas en costos que presentan las economías en desarrollo son transitorias y no se pueden conservar a largo plazo, con lo que gradualmente se pierde la ventaja comparativa viéndose cada vez menos atractivo al sector y al país (Porter, 2003). Es así como existen diferencias sustanciales que se presentan en los clúster de las economías avanzadas y las que aún están en desarrollo, siendo aquellas donde los clúster se

desarrollan más frecuentemente y mantienen unas relaciones más profundas, creando una densa red de relaciones entre sus miembros que evoluciona constantemente en contraste con las economías en desarrollo donde las organizaciones, especialmente las grandes y competitivas suelen operar aisladas de su entorno, siendo escasos los miembros que los conforman (Ellison & Glaeser, 2010). No hay simetría en las relaciones sino un tipo de sumisión jerárquica hacia la más grande. Del mismo modo, las organizaciones de apoyo no están bien desarrolladas sin existir una comunicación fluida entre los miembros. Estas características son provocadas especialmente por el bajo nivel de capacitación, las carencias de tecnología, la falta de acceso a capital junto con insuficiencias en infraestructura (Rodríguez, 2008).

Dadas estas condiciones, el nacimiento de un clúster puede obedecer a circunstancias que van desde el azar, por razones completamente circunstanciales, pasando por la existencia de un aumento en la demanda o unos cambios en las preferencias de esta. También por una demanda exigente y sofisticada, así como la previa existencia de proveedores, complementadores u otros clúster afines, la existencia de organizaciones innovadoras que estimulen la creación o crecimiento de otras, o inclusive pueden surgir de análisis y estudios hechos por organizaciones de investigación o universidades (Helmsing, 2002).

Posterior a la creación y lo que se convierte en la principal prueba para el clúster, es el desarrollo mismo del clúster. Éste proceso depende fundamentalmente de la expansión de los circuitos de relaciones que logren establecerse junto con la calidad de los mismos, apoyado en la capacidad que tengan de responder las organizaciones y los proveedores al momento de explotar una oportunidad que se presente. (Porter, 1998). Existen tres aspectos básicos que determinan el desarrollo del clúster: la competencia local y su intensidad, el clima de negocios y de creación de nuevas organizaciones que respondan a las necesidades del clúster, y la eficiencia de los mecanismos de integración del clúster (Sölvell & Ketels, 2013) ya sean formales o informales.

Para que el clúster funcione desde el principio, es necesario que surja la necesidad de proveedores especializados, se genere un desarrollo de las organizaciones conexas en conocimiento o soluciones; la acumulación de información y experiencia de todos los miembros dando en su conjunto un status incremental a los productos o servicios que se brinden dentro del clúster para mejorar la percepción dentro del mercado (Lacoste, 2014). Esta consolidación requiere de un tiempo mientras se logra una fundición en los conocimientos, procesos y tecnologías para lograr una verdadera profundidad en las relaciones, creando una ventaja competitiva que genere

un valor extra a las organizaciones, por ello requiere un compromiso fehaciente para llegar a los resultados a largo plazo. Éste desarrollo generalmente va acompañado de una estrategia de internacionalización más agresiva llegando a más países y a mercados más sofisticados con la posibilidad de ser competitivos en ellos y se irán abandonando las tareas que resultan más costosas transfiriéndolas a otras regiones donde sean menos demandantes de recursos (Helmsing, 2002).

3.9. La confianza

El cumplimiento de los objetivos estratégicos de los equipos de trabajo y crear valor para los accionistas, es sin duda la principal función que tienen los clúster y para lograr esto es necesario que existan relaciones cordiales y respetuosas. Sobre todo que confíen unos en otros y en el proyecto mismo (William & Werther, 2008). En una organización de cualquier tipo con un clima de desconfianza entre sus miembros, la ejecución normal de los procesos se dificulta, porque siempre se deberá pensar bien cada paso que se dé en aras de no generar alguna falla que pueda ser detectada por los compañeros o por el líder del equipo (Mayol, 2007). Nadie en su sano juicio quiere estar al lado de alguien que sienta como su enemigo, y tampoco nadie quiere apostarle a una organización que no genere perspectivas de éxito.

Lograr el éxito, es decir que los equipos alcancen altos niveles de desempeño en las organizaciones consiste en “lograr los objetivos a los que aspira el miembro y cuyo logro puede derivar en una legítima satisfacción... y permitir medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor” (William & Werther, 2008), en otras palabras, desarrollar el objeto de conformación del equipo de trabajo.

En este sentido la confianza en las organizaciones es “tener expectativas positivas de resultados favorables” (Kanter, 2004) y es lo que impulsa a los inversionistas a llevar sus recursos a una organización, porque saben que en dicha actividad, y dadas unas condiciones internas y externas que influyen en el logro de los resultados, generarán rendimientos mayores que los recursos que se introdujeron en el proceso (Mayol, 2007)

La percepción de confianza en las organizaciones tiene varios efectos positivos que contribuyen a crear un círculo virtuoso en el que se aúnan esfuerzos para crear relaciones al interior de las organizaciones que permitan crear vínculos entre los miembros del equipo y entre los miembros y la organización (Laborde & Veiga, 2010). Esto permite alcanzar mayores niveles de eficiencia y

efectividad en la ejecución de los procesos. Es así como la confianza impulsa a los inversionistas a llevar su dinero a una actividad determinada, impulsa también a los mejores empleados a quedarse a desarrollar el objetivo estratégico de las organizaciones, es decir, crea un sentido de pertenencia, haciendo que estos miembros mejoren y hagan fluidos sus procesos de comunicación para encontrar soluciones a los problemas que puedan surgir y asumir responsabilidad sobre la ejecución de sus tareas y errores (Salazar, Guerrero, et al., 2009).

La confianza entre los miembros de un equipo de trabajo, cualquiera que sea el tipo, dados los vínculos emocionales y la fluida comunicación permite una adaptación a los cambios y a las crisis que se generen en un momento determinado (Mayol, 2007), es decir dar respuestas ágiles y oportunas.

En este sentido, el desempeño en las organizaciones o grupos que presentan altos niveles de confianza, o que los mejoran en un momento determinado es mejor dado que un miembro puede arriesgarse a ejecutar un proceso o una acción si sabe que tiene un equipo de trabajo que respalda el normal desarrollo de dicha acción. Es así como en ambientes en los que los miembros de un equipo no confían en los demás, las iniciativas de innovación y mejoramiento tienden a ser pocas, puesto que si no se tiene la seguridad de que los demás están abajo sosteniendo la red, nadie se lanzará al vacío (Peyrefitte, 1996).

La confianza es un factor clave para conseguir los objetivos planteados por los equipos de trabajo, con esto se crea un círculo virtuoso en el que cuando los individuos logran sus objetivos en equipo, se refuerza la confianza en sí mismos y en el equipo, con lo que es probable que en el futuro se arriesguen nuevamente a iniciar procesos en aras de cumplir nuevos objetivos con el mismo equipo de trabajo, también se crea una identidad de equipo en el que todos empiezan a compartir los mismos valores y procurar cumplir los objetivos con mayor compromiso que en otras circunstancias (Mayol, 2007). Es este compromiso el que permite que se acaten las directrices del liderazgo, en aras de desarrollar mejor las potencialidades de cada miembro unido a un equipo.

Uno de los factores fundamentales a la hora de generar confianza en los equipos de trabajo es el papel que desempeña el liderazgo, pues de las políticas que éste imponga se determinarán, además de los objetivos que se persiguen, los procesos que se deben ejecutar para alcanzar dichos objetivos, con lo que se modifican todas las relaciones entre los miembros del equipo. Así, “los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima

y la cultura organizaciones. Los líderes determinan que se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales” (Salazar, 2003, Pág. 72).

Lograr que los miembros de un equipo mejoren sus niveles de compromiso y confianza es tarea del líder, éste debe procurar que los individuos logren sus objetivos apoyados por los demás miembros del equipo para que sientan la dependencia que tienen de los demás, puesto que un líder que no propicie el trabajo en equipo sólo tendrá un montón de procesos desintegrados con lo que puede presentarse, además de los problemas en el clima organizacional, una duplicidad de funciones y un desperdicio de recursos (Salazar et al., 2009).

Los equipos de trabajo en casi cualquier nivel que se examine permiten generar ventajas que por sí solo un miembro no lograría, al menos no tan fácilmente. Entre otros pueden mencionarse: Acceder a recursos, generar economías de escala, generar sinergias, complementariedad de recursos, encontrar soluciones a problemas comunes, acceder a niveles altos de desempeño y de reconocimiento en el entorno, entre otros (Gutiérrez, 2006).

“La confianza es la base del desempeños de los individuos, equipo, economías y naciones. La tarea fundamental de los líderes es desarrollar confianza antes de una victoria, con el fin de atraer inversiones que posibilitan el triunfo: dinero, talento, apoyo, lealtad... atención, esfuerzos o el pensamiento óptimo de la gente” (Kanter, 2004, p. 23).

Un liderazgo que propicie el buen desempeño debe entre otras evitar criticar el desempeño de los miembros de una manera inadecuada o sometiéndolos a escarnio público puesto que esto desmejora las condiciones de iniciativa y las percepciones de los que tenga cada miembro del equipo. La confianza se infunden mediante: “i) conectarse de nuevas maneras mediante nuevas conversaciones ii) realizar trabajo importante juntos iii) comunicar respeto iv) demostrar inclusión” (Kanter, 2004, p. 213). Por tanto el papel del liderazgo también es esencial para establecer un clima de confianza entre los equipos, sin un adecuado papel del liderazgo, cualquier iniciativa que surja en el equipo será inútil.

Establecer vínculos de confianza en los equipos de trabajo permite conocer las fortalezas de los demás, se mejoran ostensiblemente los procesos de delegación de responsabilidades a los individuos idóneos para cada tarea y permite que en los equipos se tomen los mejores elementos para propender por un mejor logro de los objetivo dependiendo de las capacidades de cada uno de los miembros del equipo (Cegarra & Briones, 2005) .

El logro de los objetivos también depende de la racionalidad en los planteamientos, es decir, que los recursos con los que se cuentan sean los adecuados para desarrollar las actividades necesarias en aras de conseguir dichos objetivos (Peyrefitte, 1996). Sobrevaluar o menospreciar las capacidades de los miembros de los equipos puede hacer que el equipo se desanime y pierda el foco, con lo que vendría el fracaso. Como consecuencia un deterioro de la confianza en el liderazgo y en el equipo. “Confianza no es avanzar con ánimo sino tener algo sólido sobre lo cual avanzar” (Kanter, 2004, p.72).

Una forma de deteriorar la confianza en los equipos de trabajo, son los favoritismos. El hecho de preferir a un miembro sobre sus iguales, disminuye la capacidad de iniciativa de los demás, crea un paralelismo entre el liderazgo que imparte las directrices para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y un pseudo liderazgo ejecutor que disminuye la efectividad de equipo y la comunicación para encontrar soluciones adecuadas a los problemas que se presenten (Werther, 2008). Por esto en aras de mantener un clima adecuado entre los miembros de los equipos se debe evitar los favoritismos, medir objetivamente el desempeño de los miembros del equipo en todos los niveles jerárquicos, establecer las mismas exigencias para todos en el equipo, y sobre todo, cumplir las reglas establecidas (Mayol, 2007).

Los liderazgos solos no son capaces de lograr altos niveles de desempeño, siempre es necesaria la participación y el compromiso de cada uno de los miembros del equipo de trabajo en aras de lograr los objetivos que hacen que dicho equipo exista. Los individuos reunidos no sacan una iniciativa adelante, es necesario que conformen unos vínculos emocionales entre sí para que los procesos fluyan de la mejor manera posible (Werther, 2008). Las organizaciones con una cultura de confianza mejoran los niveles satisfacción entre sus miembros, gracias a que el clima laboral les permite tener una mejor calidad de vida y esto normalmente se refleja en un mayor compromiso con el trabajo y menores niveles de ausentismo y rotación en los equipos (Mayol, 2007). Los individuos normales con altos niveles de confianza logran mejoras considerables en su desempeño, dado que tienen la posibilidad de generar innovaciones que serán aceptadas y serán respaldadas por el equipo al que pertenecen (Peyrefitte, 1996). Las mejoras en la comunicación permiten una mayor fluidez en la información, con lo que se pueden generar soluciones a los inconvenientes que se presenten en un momento determinado (Salazar et al., 2009).

Siempre es bueno trabajar con individuos en los que se pueda confiar, se puede compartir información y generar sinergias para alcanzar los objetivos planteados.

3.10. El papel del Estado en la conformación de clusters.

El Estado tiene como función principal en la economía mantener la estabilidad en los aspectos políticos al igual que en los indicadores macroeconómicos, manteniendo las instituciones sólidas y las cuentas del Estado sanas (Porter, 1993). Una vez logrado esto, se resalta la importancia de éste en el ámbito microeconómico, permitiendo que las organizaciones logren aumentar su eficiencia y la calidad de sus factores, en infraestructura, mano de obra, información, acceso a tecnologías, y sobre todo las instituciones que lo faciliten (Callejón, 1997). Del mismo modo, el Estado debe garantizar unas reglas de juego equitativas para todos en la economía y que se puedan asegurar en el tiempo para mantener la confianza en las inversiones que se realicen, manteniendo una sana competencia, procurando aumentar la productividad y la competitividad en el mercado (Sölvell, 2008); una vez el Estado ha logrado promover y estabilizar estas funciones puede concentrarse en temas específicos como lo concerniente a la promoción de la productividad y la competitividad, cobrando una gran importancia el facilitar la conformación y el desarrollo de clúster en la industria nacional (Porter, 1993).

Al comenzar a hablar de la importancia del Estado en la conformación de los clúster es importante aclarar que el Estado no debe influir ni preferir los sectores que se deben beneficiar de las políticas para la conformación de clúster, sino que deben ser definidos por el desarrollo y el grado de competitividad y de crecimiento que estos puedan lograr, esto para no desperdiciar tiempo y recursos en mantener sectores que no son competitivos y que a mediano o a largo plazo terminarán fracasando (Restrepo, 2004). Por esto, el Estado debe apoyar, reforzar y potenciar los clúster existentes o los que se vayan generando dentro del mismo mercado y no crearlos de la nada, es decir crear clúster nuevos sin el sustento que le pueden brindar las relaciones duraderas que hayan surgido de la interacción en el mercado durante un largo tiempo (Porter, 1993).

Siendo así, la política sectorial del Estado está enfocada a organizaciones específicas, tiene unos menores beneficios para las economías menores a los que se pueden obtener invirtiendo los mismos recursos en el desarrollo y promoción de los clúster, esto explicado en que los clúster fomentan la competencia y no se crea una distorsión innecesaria del mercado, fomentándose la creación de bienes públicos o de acceso casi público, nunca para una sola organización o sector (Porter, 2003). Además de permitirse una especialización económica, lo que en últimas propende por una mayor

productividad en las organizaciones, permitiendo que estas sean más competitivas en el mercado (Porter, 2003).

Adicionalmente, el Estado puede procurar por descentralizar los temas relacionados con el desarrollo de los clúster del nivel central a las regiones para darles un tratamiento local, que puede ser más útil y ajustado a las necesidades de cada iniciativa y no con una visión tan general como la que puede tener el funcionario de nivel central. Los temas en los que debe intervenir el Estado afectando al clúster son: el fomento de la exportación, la reforma de normas, la atracción de la inversión extranjera directa, la política científica y tecnológica, el desarrollo de factores avanzados y especializados, y la recolección, análisis y divulgación de información pertinente a los clúster y en general al resto de la economía (Porter, 1993).

Ahora bien, en términos generales, el Estado puede influir de muchas maneras en la formación, desarrollo y consolidación de los clúster, ya sea mediante la promoción de la inversión extranjera, en la preparación de la mano de obra adecuada, la inversión en un espacio geográfico o en una política que atraiga la inversión, hasta la creación de zonas francas o parques tecnológicos que brinden un espacio propicio para la generación de organizaciones que produzcan relaciones entre sí para generar innovación y desarrollo de nuevas tecnologías o procesos para mejorar la productividad de la zona geográfica y mejorar en su economía (Porter, 1993).

Ilustración 16 POLITICAS DEL ESTADO PARA PROCURAR LA ASOCIATIVIDAD

Organización	Competencia	Demanda	Complementarios
Crear programas especializados de formación	Eliminar barreras a la competencia	Patrocinar estudios de verificación, certificación y calidad de productos	Crear zonas francas y parques tecnológicos
Promover la investigación	Crear organizaciones que apoyen los clúster	Actuar como consumidor exigente	Promover foros para reunir miembros.
Permitir el acceso a la información	Atraer inversión extranjera	Demandar estabilidad jurídica y legislación sencilla	Fomentar en los clúster la atracción de proveedores
Mejorar infraestructura	Promover las exportaciones mediante clúster		

Fuente: elaborado por el autor retomando los conceptos expuestos por Michael Porter en el libro “Ventaja competitiva de las naciones”

A continuación se presenta una tabla que sintetiza las teorías expuestas anteriormente explicando en primer lugar una categoría de análisis y su definición, posteriormente las variables que explican cada categoría y los puntos a tener en cuenta para el análisis del comportamiento de cada variable estudiada.

Ilustración 17 TABLA RESUMEN DE LA TEORÍAS EXPUESTAS 2

Categoría	Definición	Variable	Definición	Aspectos a tener en cuenta
Clúster	Concentraciones geográficas de empresas interconectadas que compiten pero que también cooperan.	1. Información	Disponibilidad de datos relevantes para una efectiva presencia en el mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor disponibilidad 2. Ubicación y características de clientes 3. Ubicación de insumos. 4. Mejoras en las comunicaciones
		2. Amplitud del clúster	Definición de hasta donde se considera que el clúster puede integrar organizaciones e instituciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integran más de un sector económico 2. Compartir conocimientos, procesos e información. 3. Instituciones de apoyo. 4. Posibilidades de integración
		3. Necesidades	Barreras y procesos a mejorar en el conjunto de organizaciones involucradas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de costes. 2. Facilidades de acceso 3. Limitaciones de productividad. 4. Barreras comunes
		4. Concepto de región	Zona geográfica donde se desarrolla la actividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interconexión. 2. Proveedores especializados. 3. Instituciones de apoyo

				4. Naturaleza de la competencia.
		5. Ubicación	Cambio de concepto del simple lugar físico por mejoras en comunicaciones y procesos logísticos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia oferta de factores de producción. 2. Menores costos de transporte 3. Mercados más eficientes 4. No base para la competencia sino que afecta la productividad.
		6. Ventajas	Mejorías que se derivan de la existencia misma del clúster y que no podrían ser logradas de forma individual.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor desempeño 2. Reducción de costos de transacción 3. Mejoras en productividad de la organización y del sector. 4. Crear sinergias 5. Acceso a recursos financieros, maquinarias, servicios, recursos humanos especializados. 6. Acceso a nuevos bienes o formas de conseguirlos. 7. Disminución de costos por adquisiciones conjuntas. 8. Motivación a sobresalir dentro del grupo. 9. Buenas prácticas en los negocios.

				<p>10. Mayor información sobre necesidades de los consumidores.</p> <p>11. Promoción de exportaciones</p>
Estructura del clúster	Tipo de organizaciones que están integradas dentro del cluster determinadas a partir de la posición en la cadena de valor	1. Tipología	Posición en la cadena de valor de las organizaciones que conforman el clúster.	<p>1. Vertical: organizaciones en la cadena de distribución o aprovisionamiento, o instituciones de apoyo.</p> <p>2. Horizontal: organizaciones que pasan por canales de aprovisionamiento o distribución similares o que producen bienes similares o complementarios</p>
		2. Clase	Dependen del grado de concentración en costos o en innovación.	<p>1. Urbanos: menores costos de transporte, eficiencia operativa.</p> <p>2. Clúster: actividades relacionadas e innovación</p> <p>3. Distritos industriales: flexibilidad en producción.</p> <p>4. Centros de innovación</p>
		3. Actores	Organizaciones de diferentes tipos que participan en la conformación o desarrollo del clúster.	<p>1. Organizaciones</p> <p>2. Sector financiero</p> <p>3. Sector público</p> <p>4. Universidades</p> <p>5. Instituciones de apoyo</p> <p>6. Medios de comunicación</p>
Conformación del clúster	Elemento sociales y	1. Generación de confianza	Incentivar las ideas que todos trabajan en	1. Relaciones flexibles e informales.

	económicos de la región geográfica donde se opera el cluster.		virtud de un objetivo y que el objetivo puede cumplirse	<ol style="list-style-type: none"> Sin obligaciones expresas. Objetivos bien definidos.
		2. Rasgos socioeconómicos similares	Características sociales y económicas compartidas por las empresas que operan en una región geográfica definida.	<ol style="list-style-type: none"> Características físicas. Especializaciones de la industria. Mano de obra e infraestructura adecuada a requerimientos del sector. Clima de negocios
		3. Pérdida de ventaja comparativa.	Paulatina desaparición de ventajas basadas en costo o abundancia de factores de producción	<ol style="list-style-type: none"> Ventajas en costos son solo transitorias. Sector cada vez menos atractivo para la inversión.
		4. Eficiencia de mecanismos de integración	Desarrollo progresivo y profundización de las relaciones entre los miembros del clúster.	<ol style="list-style-type: none"> Formales Informales
Confianza	Tener expectativas positivas de resultados favorables. Base del desempeño de los individuos, equipos, economías y naciones.	1. Liderazgo	Quien determina la división de tareas dentro del grupo: que se debe atender, medir y controlar.	<ol style="list-style-type: none"> Crear compromiso Establecer políticas para cumplir los objetivos Formación de clima y cultura dentro del grupo.
		2. Fluidez de las relaciones	Relaciones cordiales y respetuosas que permitan el desarrollo de la actividad.	<ol style="list-style-type: none"> Creación de vínculos Mayores niveles de eficiencia y efectividad Respuestas ágiles y oportunas.
		3. Objetivos	Desarrollo del objeto de conformación del grupo de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> Factor clave para el logro de objetivos.

				<ol style="list-style-type: none"> 2. Logro de objetivos como generador de satisfacción. 3. Logro de objetivos incrementa niveles de confianza.
		4. Difusión de confianza	Arriesgarse a ejecutar una acción si se tiene un equipo de trabajo que respalda el normal desarrollo de dicha acción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Círculo virtuoso 2. Sentido de pertenencia 3. Mejor adaptación a los cambios y a las crisis. 4. Identidad de equipo. 5. Respeto 6. Inclusión 7. Trabajo en equipo
		5. Recibir inversión	Atractividad de la tarea desarrollada para lograr atraer recursos que permitan el desarrollo de la misma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumenta la disponibilidad de recursos disponibles de inversionistas. 2. Empleados mejor calificados 3. Recursos que posibiliten el éxito.
El papel del estado.		1. Política microeconómica.	Permitir que las organizaciones logren aumentar eficiencia y calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura 2. Mano de obra 3. Información 4. Acceso a tecnologías
		2. Políticas de Conformación de clusters	Forma en que se deben encaminar las políticas del estado con el objetivo de desarrollar clusters.	<ol style="list-style-type: none"> 1. No preferir sectores. 2. Reforzar y potenciar clusters existentes. 3. No crear clusters de la nada 4. Es un tema específico. 5. Políticas sectoriales o individuales presentan menores beneficios que las enfocadas a clusters.

		3. Instituciones que promuevan productividad.	Instituciones que promuevan el desarrollo de políticas microeconómicas en aras de mejorar la productividad y como una herramienta para lograrlo, la conformación de clusters.	1. Aumentos en productividad y competitividad en el mercado. 2. Descentralizar funciones de instituciones que promuevan clusters. 3. Dar tratamiento local a iniciativas.
		4. Reglas	Igualdad de condiciones para todos, claras y estables en el tiempo.	1. Mantener sana competencia 2. Confianza en las inversiones

Fuente: elaborado por el autor retomando.

3.11. Surgimiento de los clúster

Los clúster realizan como función fundamental dinamizar el ambiente microeconómico de los negocios en una región, ya sea en economías en desarrollo, en transición o avanzadas (Basole & Park, 2015). Los clúster se crean para desarrollar las potencialidades de los negocios, para perseguir varios intereses entre los cuales los más comunes son: incremento de valor en la oferta, desarrollo de cadenas de abastecimiento, o promoción de exportaciones (Park & Srivastava, 2014). Para estos fines la integración de actividades es uno de los métodos más usados por las organizaciones. Esta integración se da en producción conjunta, ventajas conjuntas, mejoramiento de recursos humanos, inteligencia de mercados, mejoramiento del ambiente en los negocios, creación de organizaciones, e investigación y desarrollo (Sainio & Ritala, 2014).

Los clúster surgen cuando las fuerzas del mercado tienden a entornos en los que es necesario desarrollar alto niveles de competitividad. Esta necesidad de ambientes determinados y desarrollo de estrategias innovadoras permiten a las organizaciones seguir compitiendo, se hace necesario un ambiente microeconómico en donde las políticas del gobierno y de los sectores empresariales estén dirigidas al desarrollo de iniciativas de asociatividad que permitan generar mayores niveles de eficiencia (Capó & Expósito, 2007).

“Los clúster ofrecen una atmosfera ventajosa en la cual frecuentemente, día a día, cara a cara ocurren interacciones en las cuales se pueden transferir ideas, conceptos, conocimientos y mejoras, una y otra vez” (Sölvell & Williams, 2013, p. 36).

Los clúster tienen un ciclo de vida igual al de cualquier ser vivo o grupo social, nacen, crecen, se estancan y mueren (Sölvell & Ketels, 2013).

Nacimiento

El nacimiento de un clúster se debe a dos circunstancias, una de ellas es la presencia de ventajas comparativas (Porter, 2003), es decir, factores naturales (recursos naturales, historia o cultura, habilidad única, etc.) de en una zona específica que otorgue a ésta una cierta ventaja al momento de ofrecer un producto o servicio que no es posible ofrecerlo en otro lugar, en condiciones similares.

La segunda circunstancia se puede explicar como un accidente en la historia en la que un individuo u organización crean en un determinado momento un modelo de negocio (Sölvell & Ketels, 2012) que desarrolló de una manera eficiente algún sector de la industria, sofisticando la demanda, desarrollando la creación de nuevas organizaciones y la cual en un determinado momento tendió a convertirse en una iniciativa de clúster. Este concepto es el que Sölvell denomina “el héroe” (Sölvell & Ketels, 2013).

Crecimiento

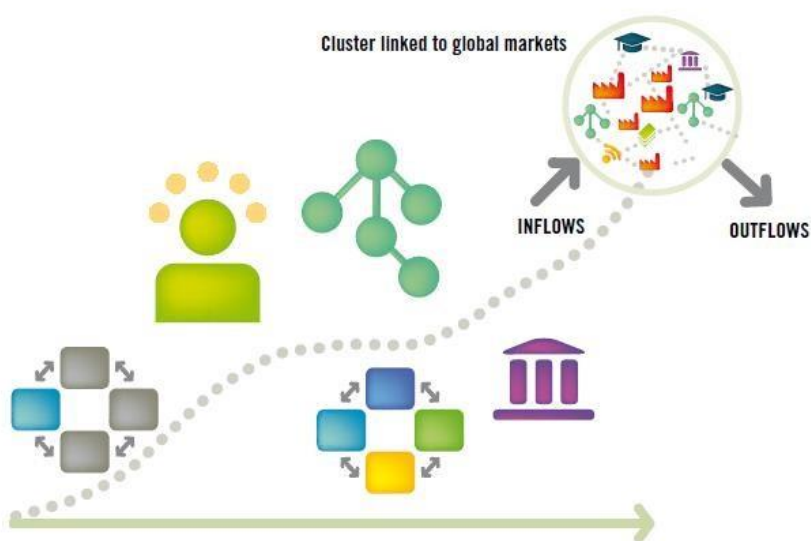
Una vez dado el nacimiento de la iniciativa del clúster, es natural que al desarrollarse las relaciones entre los actores en un zona geográfica específica, surjan relaciones y nuevas estrategias que permitan la creación de redes (formales o informales) entre individuos y organizaciones, y el desarrollo de un capital social y una organización que pueda responder a las necesidades del clúster y de su demanda. Es en este momento en el que se deben desarrollar los elementos considerados por Porter en el diamante de competitividad, (estrategia y rivalidad entre organizaciones, condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines o complementarios) (Porter, 1993) todo ello con el fin de lograr desarrollar altos niveles de competitividad y complementariedad gracias a las relaciones que se han formado en el sector y en la región específica. Para que logre desarrollarse la ventaja en el modelo de clúster, es necesario que las organizaciones gubernamentales de jurisdicción nacional o local implementen políticas que ayuden

al desarrollo de la competitividad en la zona en que se desarrolle la iniciativa en temas como ciencia e innovación, desarrollo interempresarial, políticas y programas de clusterización, entre otras (Sainio & Ritala, 2014).

Maduración

Para que el clúster se desarrolle y logre sostenerse con éxito en el mercado local o global que haya determinado como objetivo, “necesita una mezcla de ventajas en los factores del diamante de competitividad, unas condiciones de entorno favorables, una intensa interacción entre organizaciones, un capital social, fuertes vínculos con el mercado, y una política pública adecuada.” (Sölvell & Williams, 2013)

Ilustración 18 ETAPAS PARA LA CONFORMACIÓN DE UN CLÚSTER



Fuente: Etapas para la conformación de un clúster y su inserción en mercados globales. (Sölvell, 2008)

A continuación se presenta una tabla que sintetiza las teorías expuestas anteriormente definiendo en primer lugar una categoría de análisis y su definición, posteriormente las variables que explican cada categoría de análisis y los puntos a tener en cuenta para el análisis del comportamiento de cada variable estudiada.

Ilustración 19 TABLA RESUMEN DE LA TEORÌAS EXPUESTAS 3

Categoría	Definición	Variable	Definición	Aspectos a tener en cuenta
Etapas de formación de clusters	Procesos que se presentan durante cada etapa de desarrollo de los clusters.	1. Nacimiento	Circunstancias a las que obedece el nacimiento del cluster.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Azar 2. Aumento de demanda 3. Cambios en la demanda 4. Proveedores, complementarios y afines 5. Organizaciones innovadoras que impulsen el crecimiento de otras. 6. Estudios hechos por centros de investigación o universidades.
		2. Crecimiento	Relaciones y nuevas estrategias que permitan la creación de redes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Circuitos de relaciones 2. Calidad de las relaciones. 3. Capacidad de explotar oportunidades. 4. Construir relaciones de complementariedad

		3. Maduración	Condiciones necesarias para que el cluster cumpla su objetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de los elementos del competitividad 2. Condiciones del entorno favorables. 3. Intensa interacción entre organizaciones 4. Capital social 5. Fuertes vínculos con el mercado. 6. Políticas públicas adecuadas.
--	--	---------------	---	--

Fuente: elaborado por el autor.

3.12. Clúster y PYME

La importancia que representan los clúster para las PYME, es decir, las integraciones con otras organizaciones de su mismo nivel ya sea vertical u horizontalmente con el respectivo intercambio de información y prácticas, es que ayudan a superar brechas que por sí solas no serían capaces de hacerlo en un sistema en que cada vez es más acelerado el desarrollo de la competencia (Callejón, 1997). Es así como se destaca la especial relevancia de las TIC, pero también las ventajas de que las organizaciones estén ubicadas en un mismo sector para facilitar los intercambios de información, prácticas y mano de obra especializada (Krugman, 1999).

Las características propias de las PYME y sus condiciones de tamaño y capacidad financiera, generan en muchas ocasiones, dificultades para acceder a recursos financieros, equipos o información que retrasan en muchas ocasiones las posibilidades de crecimiento que puedan tener dichas organizaciones, que representan en muchas economías más del 80% (World Bank, 2011) del total del aparato productivo de los países. Es así como, las iniciativas de asociación generan en muchos casos facilidades para la consecución de dichos recursos y en general permiten el intercambio de información al igual que recursos entre organizaciones con características similares, lo que puede ayudar en el corto y mediano plazo a resolver problemas que las organizaciones solas frecuentemente no tendrían la capacidad de hacerlo (Capó & Expósito, 2007).

Aunque es difícil de lograr, las organizaciones de un mismo territorio y que tienen algún tipo de complementariedad con características similares, logran hacer alianzas entre sí y posteriormente se integran a otras organizaciones de características similares para generar los denominados clúster (Cegarra & Briones, 2005).

Simultáneamente, los cambios generados en el entorno son cada vez más rápidos y drásticos; la desregulación de los mercados y la aparición de nueva competencia de cualquier parte del mundo es una constante, así mismo la disponibilidad de capital se ha incrementado en muchos lugares al igual que la importancia del conocimiento se ha vuelto vital, generando en el mercado, privilegios a los poseedores del conocimiento, así como a los servicios especializados, esto es, apoyo productivo y distribución hasta el nicho específico al que se dirige cada organización (Callejón, 1997). Es así como “más allá del ámbito de la informática, el ritmo acelerado de cambio tecnológico en prácticamente todos los sectores ha dado lugar a negocios absolutamente nuevos, ha eliminado otros y ha generado una fuerte demanda de innovación continua. Los nuevos productos, procesos y tecnologías de distribución constituyen poderosos factores de creación de valor” (Capó & Expósito, 2007, p. 120). Por consiguiente, con el rápido incremento de los avances científicos y tecnológicos y la rápida difusión por el desarrollo de las TIC se han generado tipos de competencia global en el desarrollo de nuevos productos y servicios encaminados a resolver las necesidades de los individuos que en últimas han llevado a muchos a competir por los mismos clientes en todo lugar ampliando la oferta a casi todos los rincones del mundo (Basole & Park, 2015).

Dadas estas condiciones, estos cambios en las TIC han hecho más fácil y rápida la consecución de información de clientes y el contacto con estos, facilitando el acceso a mercados específicos con productos que respondan mejor a las necesidades de dichos clientes (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Estos cambios han generado transformaciones en la estructura de los mercados por lo cual se requieren organizaciones con mayor capacidad de respuesta y debido a las limitaciones con las que se ven enfrentadas las PYME, se hace difícil solucionar dichos impases ajustándose a las nuevas condiciones que establecen los mercados (Cegarra & Briones, 2005). Producto de ello, surge la necesidad de una reorganización. Especialmente de PYME hacia un agrupamiento para responder mejor a los desarrollos tecnológicos, la innovación, la gestión del conocimiento y del capital humano “todo esto lleva a nuevas formas de trabajo en las que se busca aumentar las ventajas competitivas, a través de la adquisición de nuevas competencias” (Capó &

Expósito, 2007, p. 122) lo que propicia que las organizaciones deseen confluír hacia nuevos modelos de colaboración entre sí para responder a dichas necesidades de una forma adecuada.

Es importante mencionar que para lograr un mejor acoplamiento con las organizaciones del entorno es necesaria una adecuación, mediante la obtención de competencias y conocimientos de fuentes externas. Esto permite hacer los ajustes al interior de la organización, facilitando su acoplamiento con otras y sus características tanto en procesos como en procedimientos, así como en el capital humano para aprovechar mejor las competencias externas que se incluirán con el fin de modificar la estructura y los recursos que dejan las nuevas prácticas de cooperación en la conformación del clúster (Basole & Park, 2015).

El factor territorio reviste una especial importancia en la conformación de los clúster no solo por las ventajas que se derivan de la cercanía física de las organizaciones que lo conforman, sino por las características socioculturales, lenguaje, prácticas empresariales y objetivos que puedan compartir las organizaciones que habitan un mismo espacio geográfico y que además pueden conocerse previamente, lo que puede generar un mayor nivel de confianza al realizar negocios (Helmsing, 2002). Cobra también relevancia particular las condiciones de los territorios donde se generan los procesos de asociación, determinando la demanda, su sofisticación, y el protagonismo que puedan tener las gobiernos locales brindando políticas que permitan el desarrollo de la competitividad en dichos territorios, con lo que se generan unas nuevas posibilidades para el crecimiento de la competitividad de las organizaciones que integran los clúster (Porter, 2003).

Adicionalmente, para las alianzas que se pueden presentar entre las PYME son elementos importantes: la similitud en el tamaño, la confianza entre las organizaciones que pretenden conformar el clúster y la red empresarial, siendo éste el principal problema o inconveniente para la asociatividad en la realidad empresarial colombiana (Medellín, 2009), debido a que los empresarios presentan una aversión marcada a colaborar con las organizaciones de su entorno siendo estos independientes y poco solidarios entre sí (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010). Las alianzas entre PYME “las empresas deben establecer relaciones entre ellas de tal forma que constituyan redes dinámicas, en las cuales se eliminen las barreras al aprendizaje, con lo que el conocimiento pueda fluir libremente a través de ellas. Y ello, con el añadido de que el contexto, tanto organizacional como territorial en el que se encuentre las organizaciones va a influir en gran manera en la forma de gestionar el conocimiento en las mismas.” (Capó & Expósito, 2007).

Para generar confianza y avance en el alcance de los objetivos del clúster es necesaria la compatibilidad de las condiciones sociológicas, de lenguaje, culturales y especialmente que los miembros de dichas iniciativas compartan la misma visión y pretendan alcanzar los mismos objetivos para que tomen estos como un elemento de cohesión dentro del clúster, lo que dará la posibilidad de crear relaciones fuertes y duraderas entre los miembros de la red al igual que un trato equitativo entre todos sus miembros (Tidström, 2014).

3.13. Redes

Uno de los modelos de asociatividad que mejor se ajusta a las características de las economías y de las organizaciones en los países en desarrollo, por el conocido carácter individualista de los empresarios, son las *redes empresariales*. Éstas son un tipo de agrupamiento aunque básico, es útil para iniciar el proceso de trabajo en conjunto (Ministerio de Comercio, 2010). De ellas puede generarse un tejido empresarial con grandes perspectivas de generar clúster a largo plazo, sirviendo como base de un componente sinérgico entre las organizaciones y las que apoyan el desarrollo empresarial (Grueso et al., 2011).

Una red empresarial según lo define la ONUDI en 1993 es: “un grupo de organizaciones que colaboran en un proyecto conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual” (Cerdan, 2003) a esta definición podría agregarse un elemento fundamental que diferencia éste tipo de iniciativas y es el reducido tamaño del grupo que varía entre 3 y 20 organizaciones para facilitar su gestión (siendo el ideal 10 para poder mantener una negociación y una toma de decisiones eficiente). Aquí, cada una de las organizaciones es fácilmente independiente e identificable (Cerdan, 2003).

El modelo de red puede ser utilizado como una plataforma para sobrevivir, consolidarse, crecer o ingresar en nuevos mercados, siendo sus principales beneficios las mejoras en el poder de negociación, mejoras en la competitividad, facilitar el acceso a servicios o prebendas que no serían posibles de manera individual, economías de escala, procesos de aprendizaje más rápidos, compartir costos, inducir a la especialización en ciertas tareas para hacerse eficientes, acceder a actividades especializadas, facilitar trámites, incursionar en nuevos modelos de negocio y el acceso de manera efectiva a nuevos mercados, entre muchas otras (Proexport, 2005).

Existen varias tipologías de redes. Unas homogéneas, otras sin la existencia de un líder dentro del grupo; otras en las que existe un líder natural capaz de influenciar el resto de participantes; y otras en las que el líder o cohesionador de la red es independiente del funcionamiento de esta y que una vez se termina el proceso de formación dejará de formar parte de éste grupo. Éste es el modelo que se describe en este trabajo pues es el que más se utiliza en Colombia para efectos de formación de iniciativas de asociatividad (Proexport, 2005).

A pesar de las múltiples ventajas que pueden obtener las organizaciones integrándose o participando en iniciativas de asociatividad, estas rara vez se generan de manera espontánea, dadas varias condiciones adversas a esto innatas en la cultura ya sea el escepticismo de los empresarios, el celo de la información, o la simple falta de voluntad de invertir recursos en iniciativas de cooperación (Sölvell & Ketels, 2013). Es necesario que surjan organizaciones que fomenten y propendan por la formación de grupos de empresarios en aras de desarrollar el tejido empresarial de los países, especialmente en las economías en desarrollo con características específicas como autonomía, estabilidad y permanencia en el tiempo, la especialización y dedicación a los temas de asociatividad y una auto sostenibilidad que refuerce su independencia (Sölvell & Ketels, 2012).

El objetivo fundamental de las organizaciones que promuevan la asociación, es generar confianza mutua entre los empresarios que se pretendan integrar (Cerdan, 2003). La confianza es el factor fundamental en cualquier iniciativa puesto que ningún empresario iniciará un proceso en el largo plazo si no tiene la certeza de la seriedad para cumplir con los compromisos pactados (Kanter, 2004). Y en general las funciones están relacionadas con eliminar obstáculos, acelerar procesos de aprendizaje, absorber algunos costos, guiar procesos y servir de enlace entre el grupo de empresarios con el gobierno y las promotoras de desarrollo a nivel local.

3.14. Metodología de conformación de redes

La metodología presentada a continuación ha sido desarrollada por la *organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial ONUDI* y expuesta por el profesor Carlos López Cerdan Ripolli en el libro *REDES EMPRESARIALES experiencias de la comunidad andina*; en esta se presentan cinco pasos, secuenciales ya que cada uno es fundamental para que el proyecto avance en aras de generar la confianza necesaria para que el programa obtenga en el largo plazo una durabilidad y la posibilidad de alcanzar los objetivos planteados.

Previo a la conformación de las iniciativas de asociatividad, es necesario tener claridad sobre las condiciones del mercado local, la estructura de la industria y los sectores que pueden tener un potencial de crecimiento con productos que respondan a las necesidades de los consumidores de los mercados local y extranjero. Para ello la entidad una entidad promotora, la cual debe realizar los estudios necesarios de demandas potenciales y la presencia de organizaciones y sectores que puedan responder a dichas demandas, para ellos es necesario que previo a la conformación se hagan estudios sobre disponibilidad de recursos humanos, financieros, materiales, infraestructura de apoyo, entre otros. Posterior a la descripción de la estructura económica y de la identificación de las posibles oportunidades de negocio, se debe verificar las condiciones del tejido empresarial para saber si éste logra colmar las expectativas de los consumidores, es decir, grupos de empresarios, proveedores de materias primas, recursos y capital humano para responder a los requerimientos de la demanda (Cerdan, 2003).

Una vez identificada la demanda se inicia el proceso de identificación del tejido organizacional para generar una base de datos con un número considerable de organizaciones en las que se iniciara el proceso de promoción del programa de red, para posteriormente generar la selección del grupo que participará.

i. Promoción y selección

La idea es integrarse para competir. Una vez se tiene una base de datos de organizaciones sobre los sectores que se quieren intervenir, el paso a seguir es vender la idea a los empresarios y resaltar las bondades de participar en iniciativas y las ventajas que tiene en disminución de costos, aprendizaje y acceso a mercados y tecnologías, comentando testimonios de proyectos similares que hayan sido exitosos y especialmente exponer las oportunidades de negocio que puede generar la operación conjunta. La promoción se debe realizar con persistencia a fin de lograr la aceptación de la idea y el entusiasmo que permita impulsar el plan con fluidez. Para esto se puede recurrir a 3 formas básicas, la primera es la promoción masiva, la segunda es la promoción dirigida a través de una organización o empresario líder y la tercera es la comunicación directa con cada empresario. Un elemento a resaltar es la importancia de registrar la receptividad y la participación de los empresarios en las actividades que se programen para utilizar esta información como indicador de su interés en integrarse al programa (Cerdan, 2003).

Los criterios para identificar un grupo inicial de organizaciones pueden ser:

- Mismo sector o sectores complementarios, es decir mismo eslabón en la cadena productiva.
- Homogeneidad relativa en tamaño, número de empleados, capacidad de recursos, características de productos y tecnologías de producción.
- Búsqueda de mejoramiento.
- Estabilidad financiera.
- Buena reputación entre cliente y empresarios.
- Disponibilidad a invertir tiempo y recursos en el diseño y desarrollo de la red. (sin compromiso de recursos no hay compromiso de voluntad)
- Mínimos costos de transacción. (misma zona geográfica)

ii. Generación de confianza

La confianza debe construirse y mantenerse durante toda la vida del grupo para conservar la cohesión, y para el desarrollo de proyectos, con éste objetivo la entidad promotora debe propender, una vez concretado el grupo de trabajo por un rompimiento del hielo, es decir ofrecer la posibilidad de mantenerse en contacto para construir una relación cercana que logre llegar a estadio de las relaciones sociales de apoyo (Russel, 1990), entendidas estas como los individuos que generan confianza y en las que se pueden depositar responsabilidades y solicitar favores y las cuales tienen una duración prolongada en el tiempo. La teoría de las redes sociales explica tres clases de relaciones que puede tener un ser humano, la primera son las relaciones emocionales, es decir los individuos que están en el entorno familiar o cercano afectivamente, las segundas son las relaciones sociales de apoyo, las cuales representan los individuos que aunque un poco más alejadas de la familia, generan especial confianza y son los que pueden estar disponibles en los momentos en que se requiera ayuda o favores y por último está la red social global, es decir, los que quedan, los individuos que se conoce pero que no tienen una relación continua en el tiempo y en muchos casos se puede o no saber el nombre, no tiene confianza ni se cuenta con ellos en momentos en los que se requiere, se puede presentar una desconfianza inicial y puede o no conocerlos o recordarnos; en últimas lo que busca éste paso es que entre los empresarios pasen de la red global a la red de apoyo y que brinde las facilidades para emprender proyectos conjuntos (Cerdan, 2003).

La falta de confianza es normal en las relaciones de negocio, especialmente cuando se invierte dinero y conocimientos, es normal temer al oportunismo y a perder los recursos invertidos, por esto es necesario invertir esfuerzo en propender por generar relaciones duraderas para que permita la fluidez de los negocios y las decisiones. De presentarse grandes dificultades o desconfianzas en la formación del equipo, éste tenderá a disolverse puesto que los esfuerzos serán infructuosos y el equipo se cansará (Dahl, 2014).

Para la construcción de la confianza es esencial que el equipo se conozca, se identifique y tome decisiones de manera conjunta haciéndose presentes en reuniones colectivas, convivencias, presentaciones de las organizaciones, visitas a las organizaciones, visitas a iniciativas exitosas, viajes, etc., en donde los empresarios puedan interactuar personalmente, ya sea mediante la articulación de un empresario líder o de la entidad promotora del proyecto de asociatividad hasta que surja un liderazgo dentro del grupo de empresarios (Cerdan, 2003).

Tres elementos fundamentales para la construcción de la confianza son las visitas de todos los empresarios a las organizaciones de los miembros de la red que permiten un conocimiento más profundo, eliminar los misterios y hacer evidentes las limitaciones y ventajas que tienen las organizaciones para generar la posibilidad de apoyarse mutuamente para superar dichas limitaciones y explorar oportunidades de manera conjunta. El segundo elemento son las reuniones periódicas donde se mencionen y evidencien los beneficios que se pueden obtener, los elementos de unión, definir las formas en que se hará la integración y especialmente definir responsabilidades y compromisos concretos. El tercer elemento importante para los efectos de conocerse son las presentaciones de las organizaciones miembros del equipo para que se tenga una idea en general de lo que es la organización y lo que representa dentro del equipo, es importante resaltar la descripción de los bienes y servicios que se produzcan, las materias primas y su procedencia, los canales de comercialización y la capacidad de producción (Cerdan, 2003).

Luego de que los empresarios tengan entre sí un conocimiento básico, es necesario que el promotor busque el desarrollo de un liderazgo dentro del equipo que vaya guiando a los demás miembros, posterior a que identifique el liderazgo debe nombrarse una mesa directiva (presidente, secretario y tesorero) para que se desarrollen las reuniones a fin de tener una representación y una forma de administrar los recursos (Cerdan, 2003).

El paso siguiente a la consolidación del equipo y para regular sus relaciones, la operación y evitar los abusos de algunos miembros, es la elaboración de un reglamento interno que puede

además de dictar los lineamientos para las relaciones dentro del equipo, minimizar los posibles brotes de conflictos, el reglamento interno debe contener elementos tales como:

- Identificación y propósito del equipo.
- Mecanismos para la toma de decisiones.
- Compromisos y obligaciones de la red.
- Admisión de nuevos miembros.
- Retiro de miembros.
- Comisiones de trabajo.
- Cuotas y aportes.
- Causales de disolución del equipo.

Como ya se mencionó el compromiso de recursos es importante para generar en los participantes el compromiso de la voluntad para sacar adelante el proyecto, por esto como siguiente elemento que se propone dentro de la metodología es la conformación de un fondo de aportaciones, con el objetivo de que el equipo tenga un ahorro para responder a los compromisos financieros que se generen, emprender nuevos proyectos, otorgar garantías, financiar gastos operativos o de puesta en marcha, entre otros. El fondo y la voluntad de invertir recursos son un buen indicador de la confianza y el compromiso de los participantes.

iii. Desarrollo de pilotos

A fin de profundizar la confianza dentro del equipo se propone como siguiente etapa dentro del proceso de conformación de la red, que se inicien acciones conjuntas de corto plazo para verificar la compatibilidad a la hora de trabajar que exista entre los participantes, estos proyectos deben ser pequeños, que no represente mayores riesgos ni mayores inversiones (Cerdan, 2003).

- Estos proyectos pueden clasificarse en:
 - Proyectos de promoción.
 - Catalogo conjunto.
 - Portal de internet.
 - Unidades de muestra.
 - Mercados de prueba de bajo riesgo.
 - Pequeños proyectos comerciales.

- Compras conjuntas.
- Show romos o participación en ferias.
- Proyectos de servicios.
- Capacitación.
- Asistencia técnica.
- Viajes conjuntos

Una vez superada la elaboración de pilotos, es necesario que el equipo se formalice e inicie un proceso serio para la conformación del proyecto de red con todos los compromisos que éste requiere, para esto el siguiente paso es la elaboración y la firma de una carta de compromiso que establezca las obligaciones de los empresarios (participación activa, proporcionar información, aportar recursos) y las responsabilidades de la entidad promotora (apoyar la coordinación del equipo, facilitar contactos para las organizaciones) dentro del programa de formación de la red. Posteriormente se deben establecer las estrategias de corto plazo, y diseñarse el proyecto de largo plazo, así como reforzar el fondo operacional para tener la posibilidad de contar con los recursos para emprender proyectos en el futuro.

iv. Diseño del proyecto estratégico

Una vez creada la base de confianza y consolidada con los proyectos simples que se deben haber llevado a cabo en la etapa anterior, es el momento indicado para trazar los objetivos de largo plazo y las estrategias que permitan la consecución de dichos objetivos, para esto el promotor debe guiar al equipo a definir el proyecto de largo plazo donde la integración de esfuerzos traiga consigo un beneficio tangible para todos los participantes de la red, ya sea en mejora de procesos, reducción de costos, incrementos en ventas, o la transformación productiva permanente. Normalmente el resultado de esta integración de esfuerzos deriva en 4 tipos de proyectos:

- Aprovisionamiento de insumos y servicios.
- Comercialización.
- Centros de producción o proceso comunes.
- Especialización o integración productiva.

Dado el proyecto de largo plazo que se quiera emprender, el promotor de la iniciativa de asociatividad debe hacer un diagnóstico a profundidad de cada una de las organizaciones miembros con el fin de determinar los factores que debe ser intervenidos o que necesitan procesos de mejora para ajustarse a las necesidades del equipo, procurando siempre por vincular al empresario para que éste descubra y comprenda la necesidad de aplicar los ajustes como un instrumento para mejorar sus condiciones (Cerdan, 2003).

Una vez finalizado el diagnóstico individual y determinadas las amenazas y las fortalezas de los participantes, se debe proceder a establecer los objetivos estratégicos del equipo en el largo plazo de un consenso que se genere dentro de las reuniones grupales en donde cada uno exponga sus opiniones y entre todos se llegue a una visión común de lo que se pretende que alcance el equipo, para posteriormente diseñar el proyecto, es decir la forma de alcanzar los objetivos que se plantearon, para lo cual se deben establecer los resultados, las actividades, los plazos, los recursos necesarios, las responsabilidades individuales y los indicadores para medir los resultados.

A continuación de ser planteado el proyecto estratégico, el promotor debe entrar a verificar su viabilidad de las oportunidades mediante la elaboración de un plan de negocio para la red donde se evalúen factores de mercado, producción, compromiso de los participantes, utilidades esperadas, restricciones a las exportaciones, entre otros.

Una vez finalizado éste proceso y teniendo el proyecto estratégico diseñado y evaluado es necesario que la red en su totalidad inicie un proceso de mejora para encadenar todos los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos del equipo dichas mejoras van desde acciones individuales, hasta cambios colectivos que deben ser implementados en todas las organizaciones.

v. Gestión y auto sostenibilidad

Siendo esta la última fase en la constitución del proyecto de red, una vez se tiene la base de confianza y se tengan claras las oportunidades de negocio es necesario iniciar el proceso de formalización del equipo como una entidad formal con independencia del amparo de la entidad promotora e inicien las operaciones.

En aras a formalizar la operación de la red es necesario que el equipo se constituya como una persona jurídica que permita realizar operaciones, utilizando la figura que más se ajuste a las necesidades del equipo, tratando siempre de proteger el patrimonio de los participantes; debe

hacerse la salvedad de que en algunos casos la operación a realizarse no requiere una constitución como persona jurídica, sino que basta con el simple acuerdo de voluntades (Cerdan, 2003).

Otro proceso importante en la consolidación y en la independencia de la red es contar con un gerente-administrador que se encargue de llevar a cabo los proyectos planteados para la obtención de los objetivos que esperan los socios, dada la experiencia en varios casos que se han consultado, éste es uno de los elementos que tienen más resistencia dentro del equipo puesto que siempre existe una desconfianza a delegar la autoridad de la red sobre un individuo ajeno al equipo. El gerente debe ser reclutado por los miembros del equipo con el apoyo de la entidad promotora y elegido por los participantes en la red, sin embargo la inducción debe ser realizada enteramente por el asesor de la entidad promotora que haya estado durante las etapas anteriores de la constitución del equipo; dentro de sus responsabilidades están:

- Constitución jurídica de la red.
- Gestión de procesos.
- Contacto con proveedores y clientes.
- Desarrollo organizacional.
- Definir procedimientos y procesos.
- Selección de personal.

Posterior a la contratación del gerente-administrador la red está lista para operar de manera independiente con autonomía administrativa por esto es el momento de que la entidad promotora cese sus labores de acompañamiento y se dedique a la vigilancia del cumplimiento de los objetivos dada la metodología que se haya establecido para esos efectos.

Porter y Redes Empresariales.

Las redes empresariales están definidas por el papel que cumplen dentro de la cadena de valor, es decir, dentro de cada uno de los procesos que aportan valor a los productos/servicios de la organización (Porter, 1999).

“Porter (1995) presenta dos conceptos que eventualmente pueden confundirse: la cadena de valor y el sistema de valor; el primero hace referencia a las actividades funcionales dentro de la empresa o unidad productiva donde diferencia actividades primarias y de apoyo. El segundo hace referencia a un entorno mayor en el que existen proveedores de insumos, entidades de apoyo,

empresas núcleo del sistema, canales de distribución en que cada uno de ellos tiene su propia cadena de valor. En otras palabras, el sistema de valor es un conjunto de cadenas de valor interconectadas.” (Rodríguez, 2008, p. 38).

El sistema de valor se desarrolla mediante la construcción y conservación de redes de negocio con empresas con proveedores, canales e instituciones de apoyo y es esencial para el obtener y mantener la ventaja competitiva. (Olmedio & Plazaola, 2008). Dado que la globalización ha permitido la división internacional del trabajo, es decir dividir la cadena de valor en varias ubicaciones geográficas el establecimiento de vínculos que permitan el desarrollo del sistema de valor han cobrado cada vez mayor importancia (Pietrobelli & Rabellotti, 2005).

Una vez construida la infraestructura de relaciones esta permite un mejor acoplamiento en la acumulación y difusión del conocimiento e información. Crea un ambiente propicio para la innovación y la creación de nuevos modelos de negocio (Piperopoulos, 2012).

En el mismo sentido se potencia la posibilidad de generar nuevas organizaciones dentro del sector. Un empresario puede explotar el potencial de la red, las relaciones, la colaboración con otros empresarios y centros de investigación que existen con anterioridad (Piperopoulos, 2012).

Un clúster es una manera alternativa de organizar una cadena de valor, potenciada por los repetidos intercambios entre ella, mayor coordinación y mejor confianza. Mitigar incertidumbre con proveedores, problemas de gobernabilidad, negociaciones complejas e inhibir la flexibilidad. Las redes y los vínculos formales implican una mayor inflexibilidad y los retos de negociación de la conformación y preservación de los mismos (Porter, 1999).

En resumen, las redes presentan menor eficacia, menor eficiencia, inflexibilidad que un clúster. A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las teorías expuestas anteriormente definiendo en primer lugar una categoría de análisis y su definición, posteriormente las variables que explican cada categoría y los puntos a tener en cuenta para el análisis del comportamiento de cada variable estudiada.

Ilustración 20 TABLA RESUMEN DE LA TEORÍAS EXPUESTAS 4

Categoría	Definición	Variable	Definición	Aspectos a tener en cuenta
Clúster y PYME	Integraciones de empresas PYME con otras del mismo nivel ya sea vertical u horizontalmente.	Limitaciones	Dificultades que limitan el crecimiento de las organizaciones PYME.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño. 2. Capacidad financiera. 3. Acceso a recursos. 4. Acceso a tecnología e información.
		Ubicación geográfica	Mismo sector geográfico para facilitar intercambios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambios de información. 2. Intercambios de políticas y prácticas. 3. Mano de obra especializada. 4. Cercanía física.
		Cambios del entorno	Cambios que afectan las condiciones en las que las organizaciones compiten entre sí.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desregulación de mercados. 2. Aparición de nueva competencia. 3. Disponibilidad de capital. 4. Importancia del conocimiento.
		Creación de valor	Generación de productos/servicios que respondan a las preferencias variantes de los consumidores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos productos. 2. Nuevos procesos. 3. Nuevas tecnologías.
		Acoplamiento	Integrar esfuerzos para desarrollar nuevas ventajas competitivas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Superar brechas. 2. Responder a cambios tecnológicos. 3. Innovación 4. Gestión del conocimiento.

				5. Representatividad. 6. Conocerse previamente.
Redes	Grupo de organizaciones que colaboran en un proyecto conjunto complementándose unas con otras con el propósito de resolver problemas comunes.	2. Tamaño	Grupo reducido de empresas que participan en el proceso.	1. Entre 3 y 20 2. 10 es el número ideal para mantener una negociación y toma eficiente de decisiones.
		3. Beneficios	Ventajas derivadas de la integración o de la participación en la iniciativa de red empresarial.	1. Mayor poder de negociación, mejoras en la competitividad, mejorar representatividad, generar economías de escala. 2. Incursionar en nuevos modelos de negocio. 3. Ingreso a nuevos mercados.
		4. Objetivos.	Meta definida y alcanzable que da razón de ser al grupo.	1. Sobrevivir, consolidarse, crecer, ingresar a nuevos mercados. 2. Generar confianza.
		5. Tipos	Forma en el que se genera y se desarrolla la iniciativa de red empresarial.	1. Homogéneas. 2. Sin líder natural. 3. Con líder natural capaz de influenciar el grupo. 4. Con liderazgo externo a los participantes del grupo.
		6. Acuerdos	Tipología de los acuerdos para la conformación de la red sean formales o informales.	1. Inflexibilidad. 2. Seguridad, 3. Distribución de roles, actividades y responsabilidades.

Metodología de conformación de redes empresariales.	Cinco pasos secuenciales para que el proyecto avance en aras de generar la confianza necesaria para que el proyecto de red se consolide.	1. Estructura de la industria	Claridad sobre las condiciones del mercado local y sectores con potencial de crecimiento local y externo.	<ol style="list-style-type: none"> Entidad promotora que desarrolle estudios de mercado. Demandas potenciales. Identificar sectores con potencial.
		2. Participantes	Miembros esenciales para el desarrollo del programa de red empresarial.	<ol style="list-style-type: none"> Grupo de empresarios. Proveedores. Recursos. Capital humano. Entidad promotora.
		3. Disponibilidad de recursos		<ol style="list-style-type: none"> Humanos. Financieros. Materiales. Infraestructura de apoyo.
		4. Responder a requerimientos de la demanda	Capacidad de responder los requerimientos necesarios para responder a las expectativas de la demanda identificada.	<ol style="list-style-type: none"> Oportunidades de negocio. Identificar si el tejido empresarial puede responder a los requerimientos de la demanda.
		5. Etapas de desarrollo del proyecto	Cumplimiento de las etapas definidas en la metodología para el desarrollo del proyecto de red.	<ol style="list-style-type: none"> Promoción y selección. Generación de confianza. Desarrollo de proyectos piloto. Diseño del proyecto estratégico. Gestión y auto sostenibilidad.

Fuente: elaborado por el autor.

3.15. PROEXPORT Colombia²

Esta entidad se crea en 1992 amparada bajo las facultades especiales que le dieron al Ministerio de Comercio Exterior durante el año inmediatamente anterior cuando se creó mediante la Ley 7 de 1991, de la cual surgió POREXPORT mediante un fideicomiso de recursos públicos con una regulación privada para su administración (Ley 7, 1991), encargado de las funciones de fomento y financiación de las exportaciones nacionales; posteriormente se separaron dichas funciones encargando el fomento de las exportaciones a PROEXPORT Colombia, y la financiación y los instrumentos financieros a BANCOLDEX la cual a su vez tiene el control de la participación accionaria de SEGUREXPO encargado de los seguros de las mercancías y FIDUCOLDEX quien presta las funciones de una fiducia comercial y además tiene el control administrativo y financiero de los recursos de PROEXPORT. Durante toda su historia, PROEXPORT ha ajustado su estructura y funciones para acomodarse a las políticas y lineamientos estratégicos de exportaciones del gobierno nacional (Ley 7, 1991). En el año 2014 la entidad cambió su nombre a Procolombia como se denomina hoy en día (Proexport, 2015).

PROEXPORT Colombia es una entidad adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo encargada de interpretar y ejecutar algunas de las políticas del gobierno nacional y específicamente del Ministerio para el acompañamiento de los empresarios para la promoción de las exportaciones no tradicionales a mercados extranjeros, además de promover la inversión extranjera en la industria y el mercado nacional, y como tercer elemento fundamental tiene como objetivo la promoción de Colombia como destino turístico en mercados internacionales (Proexport, 2005). Esto a través de una red de oficinas regionales para brindar un acompañamiento efectivo a las organizaciones en todo el territorio nacional y una amplia red de oficinas comerciales en varios países del mundo con el fin de ofrecer a sus usuarios la posibilidad de información efectiva y veraz de los mercados a los que se pueden exportar los productos y promover de una forma eficiente el país como un destino de inversión. En la actualidad PROEXPORT (Procolombia) también tiene bajo su responsabilidad la gerencia de la “Marca País”(Proexport, 2015).

² Este apartado se basa en la experiencia del autor durante el tiempo de trabajo en la PROEXPORT y en la en el documento de trabajo “Guía de Redes Empresariales” que se utilizaba durante la ejecución del programa de Redes empresariales.

Entre muchas otras funciones, PROEXPORT ofrece un acompañamiento a la industria nacional y especialmente a las PYME en la identificación de oportunidades y el ajuste de las condiciones necesarias para ejecutar los cambios internos en las organizaciones para prepararlas para ingresar de una forma efectiva a los mercados internacionales, es decir, el diseño de estrategias y el acompañamiento a los empresarios para conseguir la internacionalización de las organizaciones; además de esto, la entidad brinda la posibilidad de acceder a ferias de negocio y contactos con clientes internacionales como una forma de promover las exportaciones de los productos nacionales y brindar a los empresarios nuevas posibilidades de negocio (Proexport, 2005).

Para el año 2010 PROEXPORT estaba organizado en tres vicepresidencias encargadas de los siguientes ejes estratégicos; inversión, turismo y exportaciones; esta última dividida en cuatro gerencias de macro sectores; prendas de vestir, agroindustria, servicios y manufacturas y una de desarrollo estratégico, encargada de la promoción de las exportaciones de las PYME y la implementación de herramientas de gestión que permitan ejecutar los cambios necesarios para tener la suficiente proyección para tener un acceso eficaz a los mercados internacionales (Proexport, 2005).

Esta gerencia tenía bajo su responsabilidad la gestión e implementación de tres programas orientados a brindar herramientas a las PYME para hacer más productivos sus procesos de gestión y brindar las herramientas para acceder a mercados internacionales mediante el apoyo a la búsqueda de mercados internacionales y consultorías especializadas para la adecuación de procesos para ofrecer productos competitivos a los clientes que se identifiquen para cada caso. Estas herramientas eran un programa de *Customer Relationship Managemet* (CRM) para mejorar la gestión de la información de las organizaciones; el programa denominado EXPOPYME encargado de tomar individualmente a las organizaciones para hacer una consultoría especializada para detectar los elementos a mejorar dentro de la gestión administrativa y de producción de la organización, un elemento de capacitación a los empresarios y por último la compilación de un plan exportador donde se analizan los posibles mercados en los que los productos elegidos para exportar tendrían mayores posibilidades de ser acogidos. Como tercera herramienta para la promoción de las exportaciones, la gerencia tenía el programa de *redes* que por ser el objeto de estudio de éste documento se expondrá a continuación.

Interpretando las políticas que estableció el gobierno nacional a través de los planes, documentos CONPES (CONPES 3297, 2004), Leyes (Ministerio de Comercio Exterior, 2002) y

demás (Monitor, 1993), en aras de procurar la unión de empresarios como una fuente de oportunidades para desarrollar ventajas competitivas para lograr posicionarse en mercados internacionales PROEXPORT estableció en el año 2004 el desarrollo de las redes para fomentar la cultura asociatividad (Proexport, 2005).

PROEXPORT reconociendo la importancia de la cooperación como una fuente de desarrollo para las organizaciones y como la principal herramienta de trabajo para competir en mercados internacionales en el caso de las PYME, propende por la conformación de redes para alcanzar mayores niveles de competitividad para Colombia resaltando las ventajas que tiene la unión de esfuerzos para alcanzar mejores posiciones en la capacidad de negociación ante clientes y proveedores, así como la distribución de costos y riesgos del proceso de internacionalización (Proexport, 2015).

El concepto de red definido por PROEXPORT es “un mecanismo de cooperación entre organizaciones PYME, donde cada organización manteniendo su independencia jurídica y autonomía administrativa, toma la decisión estratégica de participar en un esfuerzo conjunto con otras organizaciones para la búsqueda de un objetivo común”(Proexport, 2005, p. 4), tomando en consideración esto y con lo que se verifica en la ejecución, lo que se plantea como una red consta de cuatro etapas y se basa en la conformación de un consorcio de exportación o de una comercializadora internacional donde en última instancia se crea un ente autónomo con personalidad jurídica propia que es propiedad de forma equitativa de las organizaciones miembros de la red, dedicada especialmente a la comercialización de una oferta exportable conjunta de los productos que se seleccionen dentro de las organizaciones que conforman el proyecto (Proexport, 2005).

i. Promoción de la red empresarial

De acuerdo a las necesidades de la demanda internacional que sea observada por PROEXPORT y con la posterior validación de las oficinas comerciales en los países donde se detecte una mancha blanca en el entorno competitivo, se seleccionan los sectores con mayores potencialidades en Colombia para ser desarrollados y lograr satisfacer de una forma eficiente y competitiva la demanda detectada. Validada la demanda e identificado el potencial del sector productivo nacional para satisfacer dicha demanda, los operadores del programa de redes, es decir las universidades o centros de investigación que realizan directamente la recolección de la información y el trabajo con las organizaciones definen los ejes estratégicos y elaboran los planes para definir hacia donde

se dirigirá el proyecto haciendo todo el estudio de comportamiento de la demanda y los requerimientos técnicos de los productos, así como las posibles ventajas o desventajas para Colombia en el acceso a los mercados que se planteen. Posterior a esto se define la oferta exportable y se hace una segmentación de las organizaciones con la posibilidad de ofrecer productos con las especificaciones que se han detectado en la demanda internacional (Proexport, 2005).

Como paso siguiente se hace una invitación formal a participar en el proceso de conformación de la red empresarial a las organizaciones con potencialidades según una matriz de selección definida en cada caso según los requerimientos de la demanda, esta operación se hace conjuntamente entre los operadores y PROEXPORT; posterior a esto se hacen reuniones de sensibilización de donde se toman fichas técnicas de las organizaciones interesadas en participar en el programa (Proexport, 2005).

Una vez se identifiquen las organizaciones con potencialidad y con la intención de participar en el programa de redes, se realiza una visita de validación de información y se comienza a hacer el levantamiento de lo que se denomina el “inventario de la red” con los siguientes criterios:

- Organizaciones de la misma cadena productiva o de cadenas complementarias.
- Ubicación geográfica dentro de la misma zona.
- Homogeneidad en el número de trabajadores y niveles de facturación.
- Infraestructura física necesaria.
- Organizaciones en funcionamiento durante los últimos 6 meses.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Niveles de endeudamiento razonables.
- Convencimiento de la participación en el programa.
- Disponibilidad de tiempo.
- Aceptación expresa del empresario y la firma de un compromiso escrito.

Verificada esta información el operador del programa, es decir la universidad o el centro de investigación entregan un informe estadístico con la información financiera: ventas, productividad, exportaciones, mercados, clientes, entre otros elementos dado cada caso; de estos datos se verifica la factibilidad de la organización para participar en el programa dada la competitividad que esta pueda alcanzar en el mercado internacional o en otras palabras las ventajas que pueda ofrecer al conjunto de la red.

ii. Conformación del grupo inicial

Una vez seleccionado el grupo de organizaciones se inicia un proceso de conocimiento entre los empresarios y la generación de confianza mutua dentro de los miembros del equipo mediante la socialización de información y la presentación de cada una de las organizaciones. Posteriormente se hace un diagnóstico de las limitaciones que puede presentar el equipo de trabajo tomando en cuenta las 5 perspectivas de la organización: Estrategia, Finanzas, Operaciones, Mercadeo, Recursos humanos.

Del resultado del diagnóstico, se inician las acciones necesarias para mejorar las condiciones con las que el equipo competirá en el mercado internacional, en éste momento se utilizan herramientas de la teoría de las restricciones y se elabora un plan de trabajo para mejorar los aspectos que requieran intervención. Posterior a las visitas y al conocimiento de cada una de las organizaciones se selecciona el equipo definitivo de participantes en el proceso de conformación de la red, algunos de los criterios que determinan la permanencia en el equipo son: confianza mutua y apertura entre los miembros del equipo, haber cumplido con los compromisos financieros adquiridos y que deben asumirse, tomar un rol dentro del equipo y responsabilizarse de algunas funciones, estar dispuesto a contratar un gerente para la red empresarial (Proexport, 2005).

iii. Elaboración del proyecto de red

Durante esta etapa se definen los lineamientos estratégicos, los objetivos de corto y mediano plazo, y la normatividad que regirá la red una vez creada, para ello se plantean entre el equipo que conforma la red, el operador y un equipo de consultores expertos en cada uno de los temas a tocar, la metodología y el desarrollo de la planeación estratégica, el plan de negocio, plan exportador, estructura de costos, y se indican las modificaciones que cada uno de los miembros debe implementar en su organización para ajustarse a las necesidades de la red, así como la división de responsabilidades y metas a cumplir. Aparte de eso, con un equipo jurídico se redacta un reglamento interno y un código de ética acordado entre los miembros de la red con el fin de regular las relaciones al interior de la red; y además de esto se acuerda la constitución de un fondo que permita posteriormente la puesta en marcha del proyecto de red empresarial.

iv. Operación de la red

Como última etapa se tiene el inicio de operaciones de proyecto de red que consiste en evaluar con expertos jurídicos el tipo de sociedad mercantil que más se ajuste a las necesidades de la red y proceder a su constitución como persona jurídica con la elaboración de los estatutos y el cumplimiento de los requisitos legales que sean necesarios. Posterior a la constitución se designa por los socios, es decir los miembros de la red, un gerente, el cual es entrenado e instruido por quien el operador haya designado para ser el coordinador del proyecto de red durante las primeras tres etapas; en éste momento la red debe estar operando registrando ventas en exportaciones a los mercados que se han fijado como objetivo en el plan de exportación.

Al final de cada etapa se realiza el seguimiento a los procesos y se revisa el avance del proyecto mediante algunos entregables que se deben llegar por parte del operador a PROEXPORT, donde se revisa el avance y el cumplimiento de las metas de cada etapa, así mismo en caso de presentarse algún error o retraso se toman las acciones correctivas del caso para asegurar el normal avance del proceso según lo establecido en los cronogramas. La duración del proyecto era de 12 meses desde el inicio de las convocatorias hasta la puesta en marcha de la red.

Una vez terminado el proceso el equipo se cierra y se limita la posibilidad de desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, además las organizaciones una vez están operando tienen un proceso de acompañamiento escaso por parte de la entidad, limitado especialmente a la participación en ferias comerciales. Para visualizar las etapas del proyecto de una forma más explícita, revisar el Anexo 1

Algunos de las redes que se han adelantado satisfactoriamente hasta el año 2010 fueron:

Tabla 2 REDES

Joyería – Bogotá Veterinarios– Bogotá Confección Infantil –Cali Ladrillos – Bogotá Equipos para Estética y Fajas –Bogotá	Insumos para la confección- Medellín Ropa Deportiva- Medellín Muebles y Decoración- Eje Cafetero Insumos Educativos – Bogotá Empaques Flexibles – Bogotá	Acabados de Madera para Construcción- Bogotá Turismo – Bogotá Huevo – Bogotá - Bucaramanga
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

4. DESCRIPCION DE PROCESO DE ASOCIATIVIDAD: CI ALCAMPO S.A. –

RED DE HUEVO DE BUCARAMANGA

Como segunda fase de este documento y para dar desarrollo a lo planteado en la metodología a continuación se presenta una recopilación de hechos sucedidos en el proceso de formación de la iniciativa de asociatividad Alcampo S.A. – Red de Huevo de Bucaramanga. Esto con el objetivo de desarrollar el propósito de este trabajo el cual es contrastar los hechos que se describirán a continuación con los elementos en el marco teórico presentado anteriormente.

La descripción iniciará con una presentación de la dinámica del sector y la región antes de que se iniciara el proceso de asociatividad; posteriormente, se mostrará una descripción de las empresas y cómo se realizó la puesta en marcha del proyecto de asociatividad y las dificultades en el proceso. Por último se hará una breve reseña de la empresa formada como producto de la iniciativa de asociatividad y algunos de los resultados obtenidos.

4.1. Contexto

4.1.1. La región

Bucaramanga es la capital del departamento de Santander ubicada al noroccidente de Colombia, cuenta con una población según el Departamento Nacional de Estadística de Colombia (DANE) para el 2007 de 532.040 habitantes pero puede considerarse que su población total incluidos los municipios del área metropolitana (Girón, Floridablanca y Piedecuesta) asciende 1.038.622 habitantes para el año mencionado.

La economía de la ciudad está basada principalmente en la prestación de servicios y el comercio, y en la industria del calzado y la marroquinería, la cual ha alcanzado un amplio reconocimiento nacional y aun internacional en países como: Argentina, Brasil, Canadá, Ecuador, Italia, Caribe, Estados Unidos, entre otros (Ministerio de Comercio Cultura y Turismo, 2013); un sector que también es representativo es el agropecuario dentro del cual sus actividades se centran en agricultura, ganadería y avicultura que se desarrollan en gran medida en los municipios aledaños a la ciudad de Bucaramanga (Ministerio de Comercio Cultura y Turismo, 2013).

4.1.2. Sector avícola

El sector avícola colombiano ha mantenido un incremento en los niveles de producción y de participación en el sector agropecuario desde 1991 motivada especialmente por las alzas en los

niveles de consumo lo que ha requerido que el sector implemente mejores prácticas para aumentar los niveles de productividad y mantener precios atractivos, especialmente frente a la carne bovina (Rivera & Malaver, 2011).

Según cifras de Fenavi -la organización gremial del sector avícola que integra productores de carne de pollo, huevos y sus derivados- “el sector ha pasado de 10.3% de participación en el sector agropecuario en 1991 a un 18% en el 2005” (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2010, p. 5) así las cifras de crecimiento para el periodo 2005-2006 la producción pasó en pollo 11.3% y en huevos 6.8% para un crecimiento conjunto del sector de 9.5%, respecto al consumo de huevos que hasta el 2004 había mantenido un comportamiento cíclico, durante los años 2005, 2006 y 2007 presentó tasas de crecimiento alrededor del 7% (Cámara de Comercio de Cali, 2014). La estimación del producto Interno bruto del sector que hace referencia a la generación de valor para remunerar los factores productivos para el año 2007, ascendió a 594 millones de dólares, distribuidos en cada una de sus ramas de la siguiente manera: 137 millones de dólares en la producción de huevo, 386 millones por el pollo y 72 millones por las exportaciones (Rivera & Malaver, 2011).

Santander es uno de los principales productores avícolas del país generando el 25% de la producción a nivel nacional de huevo fresco, que oscila en los 180 millones mes (Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2010); y 26% producción nacional de pollo representado en 18.000 toneladas pollos mes, equivalente a 9.5 millones pollos mes. El sector avícola genera más de 40.800 empleos directos y 78.000 empleos indirectos en la región (Cámara de Comercio de Cali, 2014).

En Colombia el sector avícola se encuentra concentrado en la producción de huevo fresco y pollo (Rivera & Malaver, 2011), así que el desarrollo industrial del sector se ha dado en la implementación de nuevas tecnologías de crianza y producción de los mismos, disminuyendo especialmente los periodos de levante de los pollos a casi la mitad en un periodo de diez años pasando de 80 a 40 días (Cámara de Comercio de Cali, 2014). Concentrarse en la crianza de pollos ha dado como resultado que pocas empresas hayan incursionado en nuevos productos y mercados. Existían para el 2007, 4 empresas avícolas produciendo huevo pasteurizado, ubicadas en el Valle

del Cauca y el eje cafetero, que atendían el mercado nacional, es decir el mercado institucional que es el de referencia para estos productos (Cámara de Comercio de Cali, 2014).

Aunque la industria está apenas incursionando en el segmento de ovoproductos -productos obtenidos del huevo crudo-, existe un marcado interés por el sector, hacia el desarrollo de los mismos (Bohórquez, 2008) no solo direccionados a mercados institucionales sino también a los hogares, mediante productos que generen valor agregado para el consumidor.

En Colombia se presenta una preferencia del consumidor a comprar huevo rojo con un 67% del mercado. En el 2007 este huevo se produce en promedio en \$2.002 por kilo o US\$0.70 siendo Santander la región donde se presentan los costos más bajos (Nexport C.I LTDA, 2008)

Ilustración 21 COSTO DE PRODUCCION DEL HUEVO EN COLOMBIA

COSTO DE PRODUCCION DEL HUEVO EN COLOMBIA				
Departamentos	Pesos		US Dólar	
	\$/Kg.	\$/Unidad	USD\$/Kg.	USD\$/Unidad
Santander	1.920	115	0.67	0.04
Cundinamarca	2.133	128	0.75	0.04
Valle del Cauca	1.963	118	0.69	0.04
Antioquia	1.990	119	0.70	0.04

Fuente: FENAVI – Agrocadenas.

En general, el sector avícola y en especial el producto huevo, es abastecido en gran medida por productores nacionales en muchos países, especialmente en América latina y Centroamérica (Zuluaga & Fernández, 2014), sin embargo por las características de los países del Caribe y especialmente por el éxito que tiene el sector del turismo en sus economías, la demanda generada no es colmada con producción nacional (Echeverry & Castellanos, 2009).

El principal proveedor de huevos al Caribe es Estados Unidos, los huevos frescos y procesados son vendidos al Caribe normalmente por empresas consolidadoras con sede en La Florida (Bohorquez, 2008). Estas empresas exportan productos diferentes en contenedores mixtos y aportan entre el 50% y el 75% de toda la comida importada por el Caribe (Zuluaga & Fernández,

2014). Los grandes productores de huevos en Estados Unidos venden directamente a las consolidadoras, empresas que a su vez venden directamente a los distribuidores y a veces a los supermercados del Caribe, y estos a su vez quienes se encargan de la distribución dentro del país de destino (Zuluaga & Fernández, 2014).

Estados Unidos y Canadá tienen ventajas en su eficiente producción de huevos que permite un precio competitivo y económico, además, cuentan con ventajas innegables en términos de transporte a la región (Cámara de Comercio de Cali, 2014).

El segmento de la distribución está compuesto por el productor/exportador, el empacador -quien en muchos casos es el mismo productor-, el distribuidor y el supermercado o restaurante. Es común que una compañía productora esté integrada hacia adelante, es decir que empaque y distribuya, lo que origina que las líneas de trabajo en la industria no estén bien definidas. Los productores norteamericanos son especialmente competitivos en eficiencia, precio y distribución, por la disminución de intermediarios en la cadena (Bohórquez, 2008).

La cadena de distribución de huevos con valor agregado también es controlada por las principales compañías las cuales cuentan con poder y una amplia presencia en el mercado. Sin embargo, los distribuidores independientes o los supermercados han desarrollado y comercializado sus propias marcas. Los productos con valor agregado son manejados bajo las mismas condiciones, márgenes y sistemas que otros productos alimenticios (Zuluaga & Fernández, 2014).

4.1.3. Retos del sector

El riesgo biológico es una constante en el sector. En este sentido las enfermedades en las aves son un riesgo fundamental para la consolidación de manuales sanitarios, fitosanitarios y demás controles para la venta de productos para el consumo humano. Aún más, por presencia de enfermedades como el Newcastle, Influenza, Tifosis, Pulorosis, etc. (Nexport C.I LTDA, 2008) y muchos de los mercados de exportación han cerrado el acceso a los productos colombianos por el riesgo biológico que representan estos para su seguridad interna. Estos controles y restricciones están centrados básicamente en los productos, carne de pollo y huevos frescos. No tanto así para los productos procesados a partir de huevo con métodos de pasteurización y pulverización. (Nexport C.I LTDA, 2008)

En los años 2005-2012 Colombia vivió lo que se llamó una segunda apertura económica en la que se firmaron y comenzaron a aplicar tratados de libre comercio. Especialmente la

implementación de tratados comerciales internacionales como los de Estados Unidos y México expusieron la industria nacional a una fuerte competencia ante lo cual Colombia enfrenta una verdadera exposición ante competidores grandes y eficientes, y productos con valor agregado (Rivera & Malaver, 2011). Adicionalmente los espacios definidos por los cambios en la normatividad nacional relativa a controles a la producción de alimentos, el sector avícola ha experimentado un desarrollo en la creación de empresas dedicadas a la producción de Ovoproductos con estándares internacionales y no centrarse en el producto básico (Zuluaga & Fernández, 2014). Según datos de la OMC y la FAO -Organización Mundial del Comercio y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-, se demuestra como en el año 2006 en Centroamérica se importaron más de tres millones de dólares por concepto de huevo líquido importado y el valor total de la importación: líquido pasteurizado, equivalente a 2.226 toneladas de producto con un valor promedio de \$1.5 USD por kilogramo (FAO, 2013). Además, el Caribe realizó importaciones de más de un millón de dólares, equivalente a 651 toneladas de este producto, con un valor promedio por kilogramo de \$1.7 USD (FAO, 2013), lo que demuestra un potencial en el mercado internacional, lo que genera un oportunidad de negocio para los productores colombianos.

4.2. El proyecto

4.2.1. Metodología

Para la conformación del grupo de la C.I. Alcampo S.A. se utilizó la metodología tradicional desarrollada por PROEXPORT y operada por el Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) de la Universidad del Rosario, la cual consiste en cuatro fases fundamentalmente las cuales consisten en la pre inteligencia e identificación del tema a tratar; la convocatoria, sensibilización y selección de los empresarios; la conformación y consolidación del equipo de trabajo; y por último el seguimiento de los resultados y el acompañamiento de las empresas creadas a partir del programa de redes. Para el desarrollo normal del programa PROEXPORT aporta los recursos utilizados para la conformación del equipo en sus primeras fases, es decir contrata los estudios de factibilidad con la universidad, la convocatoria y sensibilización y la posterior intervención del coordinador del proyecto, quien se encarga de facilitar las condiciones para que el equipo logre llegar a integrarse y a tener una visión conjunta en aras de alcanzar unos objetivos comunes.

En consonancia con las opiniones expresadas en conversaciones informales por José Baudilio Pérez, Natalia Jiménez, quienes fueron en su momento los directos responsables en Proexport; y Jorge Hernán Gómez, Luz Sofía Méndez y Claudia Suarez por parte de la Universidad del Rosario, dentro de este equipo se lograron buenos resultados dadas unas condiciones específicas basadas en la homogeneidad de las empresas y antecedentes en el mercado, así, la mayoría de los empresarios se conocían entre sí previamente y por parte de ellos solo se tenían buenos comentarios. El hecho de que el proyecto ofrecía una clara y concisa oportunidad de negocio, con la perspectiva de ingresos futuros en el corto plazo fue un factor decisivo al momento del desarrollo y consolidación de proceso de asociatividad. Sin embargo, hasta el momento de iniciar el proceso ninguno de los empresarios había realizado exportaciones.

4.2.2. Institución Promotora

En el desarrollo del programa de la red de huevo de Bucaramanga se tuvo la participación de tres entidades:

- PROEXPORT – quien actuó como generador de la idea y quien aportó los recursos para iniciar el proceso de asociatividad.
- UNIVERSIDAD DEL ROSARIO (CIDEM – FACULTAD DE ADMINISTRACION) – quien actuó como operador del programa y fue quien hizo la implementación de la metodología para dar como resultado la conformación del equipo y la posterior conformación de la comercializadora internacional.
- BANCOLDEX – quien proporcionó la financiación para acceder a los recursos para soporte de capital de trabajo y capital fijo.

4.2.3. Empresas de la red

Para la constitución de la red se eligieron las 7 empresas con características similares, dentro de la misma región que permitieran una mayor fluidez en el desarrollo del proceso de construcción de las relaciones entre los empresarios. Según el inventario de las empresas de la red que desarrolló la Universidad del Rosario - Cidem, se presentan la siguiente información como reflejo del estado de las empresas para el año 2007 cuando se inició proceso de conformación del grupo de trabajo.

Delihuevo

Esta empresa nace en 1990 luego de la compra realizada por Ricardo Rueda de una granja en Lebrija. Iniciando con 5.000 aves, llega a tener 50.000 para el año 2000 y enfrenta problemas que

limitaron el crecimiento de la empresa y lo llevan a diversificar e invertir en tierras y ganado. Para el 2007 la empresa tenía 75.000 aves, ingresos aproximados de UJSD \$1.400.000, activos por USD \$1.560.000 y un endeudamiento del 30% (Proexport & Universidad del Rosario, 2007).

Avícola Sinain LTDA

Otoniel Beltrán recibe una granja en pago de un negocio de acciones, allí existían unos galpones donde inició la actividad avícola con pollo de engorde y más tarde cambio a ponedoras comerciales.

Para el 2009 tenían 175.000 aves ponedoras en producción y 63.000 en levante, con producción de 130.000 huevos diarios. Su principal producto son huevos para consumo humano y de manera marginal producen alevinos de mojarra y tienen 70.000 en ceba en lagos ubicados en sus granjas avícolas.

Otto Beltrán ingresa a la empresa en el año 1998 a raíz de quebrantos de salud de su padre y a partir del año 2006 ocupa el cargo de Gerente con autonomía y especialmente respaldado por los miembros de la familia en pleno lo que le ha permitido realizar cambios importantes en la empresa como programas de inversión en baterías de producción, adecuación de granjas y vehículos para transporte del alimento a granel y distribución de huevos, buscando mayores niveles de eficiencia y reducción de costos. Tienen contratados 40 empleados directos con contrato a término fijo. Su mercado está enfocado en un 80% al canal mayorista y especialmente en Bucaramanga y el resto en almacenes de cadena (Proexport & Universidad del Rosario, 2007).

Colaves S.A.

Nace a partir de la creación de una panadería que con el tiempo se convirtió en la más grande de Santander, la empresa incursiona en el negocio de la Avicultura en 1979 y adquiere una granja sobre la vía a Barranca y empieza la expansión en un negocio que era rentable para la época. En 1971 se constituye la empresa, como compañía limitada y posteriormente como producto de una escisión, se separan los negocios de panadería y avicultura y se da el relevo generacional. Con dos granjas propias y 450.000 aves, para el 2006 la empresa contaba con canales mayoristas y con 5 puntos de venta directa en ciudades importantes de la región como: Barrancabermeja, Piedecuesta, San Francisco, Duitama y Valledupar

Para el año 2007 se estimaron ingresos por USD \$7.270.000 y activos por USD \$5.700.000 aproximadamente (Proexport & Universidad del Rosario, 2007).

Acebedo Silva LTDA – Avícola El Guamito

En 1982 se constituyó por 6 hermanos, tiene como objeto social la explotación de agricultura, ganadería y avicultura. Trabajan inicialmente integrados con la empresa de los padres y posteriormente deciden aislarse geográficamente para fortalecerse en aspectos fitosanitarios, operando con granjas propias en su gran mayoría, se realiza la producción en Lebrija, Mesa de los Santos, Girón y Sabanalarga, el levante en Granja del Playón y Sabanalarga. Tienen capacidad instalada para 1.050 millones de aves en producción y 350.000 en levante, activos por USD \$14.000.000 millones, y un endeudamiento cercano al 70% al cierre de 2006 (Proexport & Universidad del Rosario, 2007).

Avícola Villa Sandra

La empresa se dedicó inicialmente a la comercialización de frutas y verduras, el empresario ve la oportunidad de abrir una nueva línea de negocio en el sector avícola e inicia con fincas en arriendo. Con presencia permanente en Centroabastos (central de abastos de Bucaramanga), la empresa maneja en paralelo la comercialización de frutas y verduras y la producción y comercialización de huevo, cuenta con 60 empleados vinculados directamente con contratos a término indefinido (incluyendo el negocio de frutas y verduras) y tiene la ventaja de llegar directamente al consumidor.

Ingresos aproximados en avicultura para 2007 de USD \$3.650.000 millones. Producción huevo: 140.000/mes (Proexport & Universidad del Rosario, 2007).

Santos, inversiones JV LTDA

La empresa nace de la actividad del señor Jorge Villamizar, quien se ha dedicado durante largo tiempo a la ganadería, molinería, avicultura y porcicultura. Desde 1984 empezó a participar del sector avícola a raíz de la venta de unas tierras en el sur del Cesar (noroccidente de Colombia) dedicadas a la ganadería y molinería, se venden para evitar problemas de seguridad. En 1989 se constituye la empresa, inicialmente sustentando el crecimiento en la compra de fincas. Para el 2007 cuentan con planta de concentrados, granjas para producción y levante propias; con 170 empleados, la producción es de 300.000 huevos por día e ingresos de USD \$9.100.000 aproximadamente (Proexport & Universidad del Rosario, 2007).

Petrocasinos S.A.

Esta empresa se dedica a prestar servicios de aseo y alimentación a otras empresas (*Cathering*), con presencia en 12 departamentos del país. La actividad empresarial se inicia en 1981 con el montaje del Restaurante el Limonar (Santander), en donde se desarrolla una cultura de austeridad en el gasto que sirve de base para el posterior desarrollo del negocio de *Cathering* que da origen a Petrocasinos en el año 1991. Las inversiones de la empresa se concentran casi en su totalidad en producción pecuaria, pero los ingresos se generan aproximadamente en un 90% de la actividad de *Cathering*.

La empresa cuenta con 65.000 aves ponedoras y de la producción de huevos diaria, aproximadamente el 60% se consume internamente. La planta de personal es de 650 trabajadores, la empresa presentó ingresos durante el año 2007 por USD \$23.300.000 aproximadamente (Proexport & Universidad del Rosario, 2007).

4.2.4. La Empresa

Comercializadora Internacional de Alimentos Naturales del Campo S.A. es un grupo de 7 empresarios del sector avícola de la región nororiente de Colombia, con domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga departamento de Santander, cuyos accionistas con igualdad de participación, con amplio reconocimiento en el sector, decidieron, gracias a una iniciativa de Proexport, constituir una Red Empresarial con enfoque exportador en el año 2006.

El objetivo fundamental de la empresa fue desarrollar y comercializar una nueva línea de ovoproductos, en dos etapas: la primera el montaje y puesta en marcha de la línea de pasteurización para los mercados nacional e internacional (Venezuela, Caribe y Panamá) y en una segunda etapa, el montaje y puesta en marcha de una planta deshidratadora – pulverizadora, para la exportación a México, Alemania, Francia y Japón (Universidad del Rosario Proexport, 2007b).

El municipio de Girón, en el departamento de Santander, domicilio de la empresa, se encuentra ubicado a 7 km de Bucaramanga, la ciudad principal del departamento. Además, está a 373 Km de Bogotá, la capital del país; a menos de 700 km de la costa Caribe y a 195 Km de Cúcuta -frontera entre Colombia y Venezuela-. La principal razón por la que la empresa esté ubicada en Girón es cercanía con las principales avícolas de Santander, de ésta manera se puede garantizar un permanente abastecimiento de huevo fresco durante todo el año. La ubicación de Girón permite no solo acceder a mercados en el centro del país, sino que también tiene un acceso relativamente

cercano hacia los puertos costeros, lo que disminuye los costos de transporte y ayuda a mantener un precio competitivo en los mercados internacionales (Gobernación de Santander, 2015).

La empresa se constituyó en el año 2009 con un capital autorizado de USD\$150.000 y un capital suscrito y pagado de USD \$75.000; sin embargo, al inicio de la primera etapa se requirió ampliar este capital ya que se hizo necesaria la adquisición de la maquinaria para realizar los procesos de transformación industrial, la realización de obras de adecuación y montaje de equipos de conducción que se soportaron en el capital aportado por los accionistas y contratos de arrendamiento financiero con opción de compra operación leasing (Universidad del Rosario & Proexport, n.d.).

i. Ventajas que favorecieron la formación del proyecto:

- Amplio conocimiento del mercado tanto en los aspectos técnicos como comerciales.
- La participación de 7 empresas avícolas, con alto reconocimiento en el mercado.
- algunas de las empresas miembros con más de 20 años de experiencia en el sector.
- Cercanía con las materias primas y los proveedores: Al estar ubicada en Santander, donde se produce el 25% del huevo nacional concentrando a las grandes avícolas del país.
- Suministro constante de materias primas, reduciendo los costos de transporte.
- Facilidad de acceso a los puertos: Santander está ubicado estratégicamente en el centro del país, gozando así con mayor posibilidad de distribución de sus productos tanto en el interior como en las zonas costeras y fronterizas.
- Oferta permanente de personal capacitado y suficiente capacidad instalada.
- Fuerte posicionamiento gremial.
- Apoyo financiero por parte de los socios.
- Apoyo institucional y gubernamental.

ii. Entre otros objetivos la conformación de la red buscó:

- Productos claramente diferenciados.
- Alto valor percibido por los compradores.
- Precios competitivos.
- Calidad por encima de la media del sector en el país.
- Respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes.

4.2.5. Productos

La oferta de la iniciativa se planteó inicialmente con los productos ofrecidos por las empresas integrantes, que consistían en huevo fresco -sin transformación-, huevo fértil –embrión- y huevo enriquecido -proveniente de aves alimentadas con mezclas especiales que le brindan una mayor riqueza nutricional- (Universidad del Rosario & Proexport, 2009a).

Sin embargo el grupo planteó que una vez fuera conformada la empresa resultante, se produciría huevo líquido pasteurizado, este proceso consiste en tomar los huevos en cáscara, lavarlos y secarlos, y cascarlos. De ahí se extrae el contenido y es coleccionado en canales que bombean y filtran el huevo hasta los tanques de almacenamiento y enfriamiento. En estos tanques el producto se mantiene a temperatura adecuada mientras sea homogenizada la mezcla, que luego pasará por la máquina pasteurizadora que se encarga de elevar y reducir la temperatura en corto tiempo. Finalmente, el líquido es almacenado en tanques de producto pasteurizado y luego pasan a ser envasados en diferentes tipos de empaque que variarán según el mercado de destino, con la consecuente cadena de frío requerido (Bohórquez, 2008).

En una segunda fase se planteó deshidratar huevos completos, y de manera aislada yemas y albúmina, con fines de exportación esencialmente.

Ilustración 22 MATRIZ DOFA DE LOS OVOPRODUCTOS

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Hogares prefieren huevo en cáscara. • Difícil continuidad de estándares de calidad. • Bajo poder de negociación frente a clientes. • Mercado actual eficiente en número de compradores y vendedores. • Costos de refrigeración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta eficiencia en productores extranjeros. • Cambios de precio en materias primas. • Enfermedades avícolas. • Disminución de consumo de huevo y ovoproductos. (temas de salud) 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en fabricación. • Sector en crecimiento. • Poder de negociación frente a proveedores. • Conservación de los productos. • Economías de escala y aprendizaje. • Personal cualificado y especializado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en tasa de transporte. • Demanda creciente. • Disminución en demanda de productos sustitutos. • Nuevas aplicaciones. (segmentos) • Legislación sanitaria en evolución. • Maquinaria flexible. (otros usos)

Fuente: (Bohórquez, 2008)

4.2.6. Mercado

El mercado objetivo que planteó atender la empresa fueron los mercados institucionales y en menor proporción el consumo familiar en los mercados de Centro América y el Caribe dados los incrementos detectados en los niveles de consumo. El mercado industrial está conformado básicamente por aquellas empresas que dentro de su proceso de producción utilizan los productos de la red como materia prima, entre ellas: los hoteles, las panaderías; pastelerías; productores de pastas para el consumo familiar y compras industriales; productoras de pan, confitería y galletería a nivel industrial (Universidad del Rosario Proexport, 2008).

Las Islas del Caribe son grandes consumidores de huevos en forma fresca, esto unido a que la producción de huevos en las Islas del Caribe es limitada y al hecho de que estos países no protegen sus industrias de alimentos tanto como a otros productos (Universidad del Rosario Proexport, 2008).

Los exportadores a la región reportan que el mercado es grande para huevos del estilo y la calidad comparable con los de Estados Unidos. La preferencia por productos de alta calidad está surgiendo entre los consumidores en muchas de las islas del Caribe y se han combinado bien con el desarrollo de productos con valor agregado. Además que en algunos países del Caribe como Granada, Santa Lucía y Trinidad y Tobago necesitan importar cantidades significativas de huevos para satisfacer su demanda nacional (Universidad del Rosario & Proexport, 2009a).

Los productores más grandes de huevos son China y Estados Unidos, Colombia se ubicaba para el año 2008 en el puesto 23 del ranking mundial con una participación de solo el 0.6% de la producción mundial. Aunque la producción de huevos se dedica principalmente al mercado interno, existen países como España y Malasia que dedican hasta el 22% de su producción a la exportación. (Nexport C.I LTDA, 2008)

En cuanto a la presentación y empaque, los huevos frescos generalmente vienen empacados en cajas de poliestireno en cantidades de 6, 12 y 24 huevos. Los huevos procesados vienen empacados en botellas plásticas que contienen 8 huevos en forma líquida con menor cantidad de grasa y con un peso aproximado de 454 gramos (Universidad del Rosario Proexport, 2008).

4.2.7. Comercialización

Las tácticas de ventas fueron ejecutadas inicialmente por fuerza de ventas propia que se traslada según la necesidad a cada país, y en un segundo momento son desarrolladas por socios comerciales

en cada uno de esos lugares. Sin embargo, es necesario mencionar que un requisito clave para la aceptación de un distribuidor es la excelencia y calidad de la fuerza de ventas que posea, además de su número y características de la estructura comercial (Universidad del Rosario & Proexport, 2009a).

4.2.8. Expectativas planteadas

Los objetivos que se describen a continuación, se basan en los planteados en el Plan de Negocio de CI Alcampo S.A. la cual a su vez retoma los planteados por los empresarios en el Segundo Informe de Gestión elaborado por la Universidad del Rosario en el desarrollo del proceso de conformación de la red (Universidad del Rosario & Proexport, 2009a).

i. Corto plazo

- Logar una integración con las otras empresas que a nivel nacional pasteurizan huevo, con el ánimo de lograr sinergia para los procesos de exportación.
- Posicionar el huevo pasteurizado en el mercado nacional.
- Iniciar visitas exploratorias a cada uno de los países identificados como potenciales receptores de los productos.
- Crear una alianza con las empresas resultantes de las otras redes conformadas alrededor del tema de los ovoproductos, que permita el montaje de una sola planta pulverizadora en una zona franca del país, con verdadera capacidad de exportación.

ii. Mediano plazo

- Situar la marca en las principales cadenas minoristas que hacen presencia en cada uno de los países destino, en 2 años.
- Contratar los servicios de una agencia de publicidad que haga presencia en los países compradores y que se encargue de la estrategia de comunicación.
- Incursionar paulatinamente en los mercados venezolano, Panameño, del Caribe y Mexicano, en dos años, y lograr en cada uno de estos países a finales del quinto año una participación de mercado del 10%.
- Buscar representantes comerciales en cada país donde se comercialice los nuevos productos para finales del cuarto año.
- Situar la marca en un 50% de las “tiendas” existentes en los países de destino a fines del cuarto año.
- Buscar representantes comerciales para nuestra empresa en cada país donde comercialicemos nuestros productos para finales del cuarto año.
- Firmar acuerdos de Alianzas Estratégicas, *Join Ventures*, distribución y demás mecanismos de asociación con las compañías altamente representativas en cada uno de los países objetivo de exportación, para garantizar la distribución de los nuevos productos, a mediados del quinto año.

4.2.9. Obstáculos

Durante la conformación del equipo de trabajo, es decir durante el proceso de conocimiento y de establecimiento de las directrices estratégicas con que se regiría la nueva empresa, surgieron una serie de circunstancias que limitaron la fluidez del proceso retrasando el cumplimiento de los objetivos que se plantearon desde el principio para la red. Dentro de estas limitaciones estuvo el hecho que las empresas no estaban dedicadas totalmente al negocio, sino que en varios casos estaban diversificadas a varias unidades de negocio, e incluso en algunas el corazón del negocio estaba centrado en otras actividades.

Por otra parte durante las fases de consolidación de la información de las empresas se observó que la mayoría de sus plantas de producción estaban utilizadas cerca al 100%, lo cual podía representar un peligro para la red en su proceso de comercialización (Proexport & Universidad del Rosario, 2007).

Al inicio de la red se planteó la inclusión de una empresa proveedora de insumos, propuesta denegada por no centrarse en el producto elegido para la exportación, lo que cerró el equipo desde el principio a nuevas oportunidades de negocio. Posteriormente al evaluar la posibilidad de maquilar la producción de la red mientras se consolidaba la idea de la planta de producción propia se establecieron conversaciones con otras empresas, en especial una ubicada en Medellín, la cual expresó en reiteradas ocasiones su intención de hacer parte de la red y proveía una gran oportunidad de alcanzar los objetivos más rápido, ésta petición fue negada una y otra vez y siempre se respondía con propuestas de trabajo en las que la empresa no se integraba a la red (Universidad del Rosario Proexport, 2007a).

Otras de las situaciones que se presentaron durante la conformación del equipo fueron la falta de compromiso de algunos empresarios al incumplir a varias de las reuniones del equipo de trabajo, la intención que se expresó en un momento determinado de uno de los empresarios de retirarse del equipo y los retrasos en los aportes al fondo pre operativo utilizado para el desarrollo de los proyectos piloto de la empresa (Universidad del Rosario & Proexport, 2008b).

Dentro de los proyectos piloto que se plantearon en las etapas de conformación del equipo estuvieron: maquila y tercerización de procesos, propuestas que fueron acogidas después de mucho debatir entre hacerlo con una u otra empresa, lo que retrasó el desarrollo del negocio; participación en macro rueda, que se llevó a cabo con resultados modestos puesto que no se tenían la preparación para ofrecer productos con mayores valores agregados; y contratación de un estudio de mercados,

el cual pese a su importancia se dilató durante mucho tiempo por los costos que generaba y que las organizaciones no querían asumir (Universidad del Rosario & Proexport, 2008a).

En general dentro del proceso se evidencio el regionalismo de los empresarios y el límite que se ponía a empresarios de otras regiones que contaban con la capacidad para proveer los procesos de transformación del producto, demorando el desarrollo de los mismos y demorando el cumplimiento de los objetivos (Universidad del Rosario & Proexport, 2007).

4.3. Resultados

El proceso terminó en diciembre del año 2008 y se constituyó la empresa con la figura que contempla la legislación colombiana de comercializadora internacional (C.I.) en el año 2009 con una inversión inicial USD \$650.000 (Universidad del Rosario & Proexport, n.d.), se propusieron los siguientes indicadores de desempeño para la nueva empresa: una tasa interna de retorno del 49,15% anual, un periodo de recuperación de la inversión de 5,1 años y una rentabilidad operacional aproximada al 4%, financiación de maquinarias por leasing de importación lo que ofrecía la posibilidad de financiar la totalidad del valor de los activos fijos para la operación a un bajo interés (Universidad del Rosario & Proexport, 2009b). Inicialmente la empresa ingresó al mercado de claras y yemas pasteurizadas en el 2009 y para el 2011 se expandieron al segmento de huevos pulverizados atendiendo los mercados nacionales en las regiones de Santander, Antioquia, la Costa y Centro del país con representantes de ventas en las ciudades de Medellín, Bogotá y Girón (CI Alcampo Colombia S.A, 2014). El objetivo de la exportación de productos se cumplió en el 2014 cuando hicieron su primera exportación al mercado en Centroamericano (CI Alcampo Colombia S.A., 2014).

5. HALLAZGOS

5.1. Contrastación de las teorías expuestas con el desarrollo del proceso de asociatividad

La tabla que se presenta a continuación corresponde a la tercera fase de este documento propuesta en la metodología. Aquí se retoman las 14 categorías de estudio definidas previamente en el marco teórico y sus variables correspondientes en aras de organizar la información recopilada de la red. La información incluida en la tabla es el producto de una revisión documental a los registros mantenidos por Proexport del proceso de la red tales como: Actas de reuniones, plan de negocio, preinteligencia de mercados, análisis de mercados, proyecciones financieras, etc., y las conversaciones informales sostenidas con los miembros del equipo de trabajo en Proexport y la Universidad del Rosario.

Ilustración 23 CONTRASTACIÓN DE LAS TEORÍAS EXPUESTAS CON EL DESARROLLO DEL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD

CATEGORÍA	VARIABLE	SITUACIÓN
Competitividad	1. Condiciones de los factores.	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de las granjas de producción lejos de los mercados principales y deficiencias en la infraestructura de comunicación. (PN) • Transporte costoso a los mercados potenciales. (AM) • Presencia de nichos de mercado gourmet. (AM) • Poca diversificación de mercados en las empresas de la red. (DOFA) • En el 2006 contracción del 35% en el consumo de aves y sus derivados por casos de gripe aviar. (PRESPA) • Deficiencias en infraestructura de transporte terrestre, lejanía a los principales puertos y en canales de distribución internacional. (CCC) • Granjas ubicadas en zonas de riesgo sanitario para el sector avícola. (IE)
	2. Condiciones de la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del consumo y expectativas de exportación. (PRI) • Consumo per cápita de huevo muy inferior a países de la región. (PRI) • Mayor conciencia de los beneficios del consumo de huevos y derivados en temas fitness. (PRI)

		<ul style="list-style-type: none"> • Mercados internacionales demanda ofertas exportables competitivas e innovadoras. (PRESPA) • Aumentos en el número de la población y su poder adquisitivo. (AM) • Oportunidades de crecimiento en Japón, China, Rusia, y Centro América. (PRESPA)
	3. Industrias relacionada y de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> • Industria de pollo en crecimiento. (PRI) • Producción de pollo en crecimiento entre los años 2004 a 2007. (PRI) • Disminución en los precios internacionales de maíz y soya. (PRI) • Para el 2007 aproximadamente el 23% de la materia prima del sector era importada. (AM)
	4. Estructura y rivalidad de las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Una constante del mercado es que la mayor parte de la producción se dedique al mercado local y los mayores intercambios internacionales se registran es zonas de frontera. (AM) • Del 1996 al 2006 el sector presentó un crecimiento anual del 10% aproximadamente. (PRI) • Preocupación en el sector por negociaciones del TLC con Estados Unidos. (PRI) • Inversiones en el sector para automatización de procesos e innovación en productos. (PRI) • Durante el 2006 y 2007 se presentó en Colombia un incremento en las precio de las materias primas del sector avícola por el impulso que se presentó en la producción de biodiesel. (PRI) • Colombia representa solo el 0.6% de la producción mundial. (AM) • Exportaciones de huevo en el 2006 destinadas a Venezuela 80% y Ecuador 20% (PRESPA) • Competencia basada en costo. (DOFA) • La capacidad de producción de casi todas las empresas participantes en la red está cercana al 100% (PN)
	5. Gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> • Nerviosismo en el sector por negociaciones del TLC con Estados unidos en los que se preveía un detrimento en la posición competitiva de la industria nacional (PRI). • Regulaciones eventuales por posibles riesgos de enfermedades cardiovasculares o salmonella –debido a un brote de salmonella que se presentó en el año 2007-. (AM). • Desmante de protección a las importaciones de materias primas los que disminuye los costos de producción del sector. (AM)

		<ul style="list-style-type: none"> • Gripe aviar – en el año 2005 informó que se presentó un brote de gripe aviar en el departamento del Tolima, lo que limitó las exportaciones del sector avícola durante los años siguientes (Caracol.radio, 2005). • Inestabilidad en las relaciones políticas y comerciales con Venezuela. (IE) • Uno de los empresarios expresa que existen políticas gubernamentales inestables para el sector. (A2) • Cumplimiento de los procesos estandarizados y fichas técnicas de productos para consumo humano y trámites de exportación. (A5) • Se expresa que en los años siguientes al 2007 se prevé Implementación de un Codex Sanitario que incrementará el consumo de huevo pasteurizado por parte de las empresas de repostería y panadería en Colombia. (A13)
Productividad	1. Interacciones en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Conversión de marcas regionales a marcas nacionales. (PRI) • Integración vertical de varias empresas del sector con actividades producción de concentrados e incubación de aves. (PRI) • Mecanismos de cooperación débiles (PRESPA)
	2. Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la inversión en recursos en varias empresas del sector. (PRI) • Aumentos en capacidad de producción de varias empresas del sector en varias regiones. (PRI) • Productividad de 12.9 Kg por animal, mayor al promedio mundial y que los líderes en producción como México, India y China. (AM)
	3. Especialización	<ul style="list-style-type: none"> • Producción basada en productos básicos, en casi todos los casos sólo de productos: huevo fresco y huevo enriquecido (PRESPA) • Especialización de las empresas de la red en huevo fresco, huevo enriquecido y huevo fértil. (PRESPA) • Es necesaria la estandarización de productos para la posterior transformación de productos con valor agregado. (A4)
Innovación	1. Inversiones en investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de la producción para disminución de costos. (PRI) • Incursión en nuevos canales de distribución. (PRI) • Mejoras en genética de las aves, en procesos de producción y sacrificio. (PRI) • Desarrollo de ovoproductos. (DOFA) • Certificaciones. (DOFA) • Proyectos previos al trabajo en red centrados en el corto plazo, en general ampliación de plantas producción. (PRESPA)

		<ul style="list-style-type: none"> • Varias empresas del sector reportan fuertes inversiones en aumentos de capacidad de producción e innovación de productos. (PRI)
	2. Retornos	<ul style="list-style-type: none"> • En el texto se puede intuir que las inversiones en mejoras de tecnificación e inclusión de tecnologías sí generan disminución en el costo de los productos. (PRI) • Las inversiones en el sector además de incrementos en producción, también responden a la necesidad de satisfacer algunas preferencias de los clientes, productos con mayores valores nutritivos y con menores niveles de grasa. (PRI)
	3. Estándares a satisfacer.	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias light, productos bajos en grasa. (PRI) • Disminución de costos de transporte. (PN) • Diferentes presentaciones del producto para segmentos institucionales. (PN) • Cliente hogar, poco abierto a aceptar cambios en el producto. (PN)
Coopetencia	1. Competir	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia basada en precios. (PRI) • Bajos niveles de rentabilidad e innovación. (PRI) • Productos homogéneos y poco o sin diferenciación. (PRESPA). • Presencia de cuatro empresas en el mercado nacional que ya producían huevos pasteurizados. (PRI) • Varias de las empresas más grandes del sector están uniéndose o generando por propia iniciativa la pasteurización de huevos. (A18).
	2. Cooperar	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de cooperación débiles. (PRESPA) • En el sector y la región, los empresarios son bien conocidos entre sí y con buenas relaciones de negocio. (LSM) • Para los años en que se conformó la red las importaciones en varios países estaban cerradas para el producto “huevo fresco” colombiano por la presencia de enfermedades. Sin embargo los huevos envasados sí tenían entrada a varios mercados. (AM) • Existe un mercado por desarrollar en segmentos institucionales ya sea en el país o para la exportación. (AM)
Valor compartido y valor agregado	1. Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2007 existían solo cuatro empresas en el mercado de ovoproductos que atendían todo el mercado nacional, ninguna de ellas en la región de Santander donde operaban las empresas de la red. (CCC) • Pocos productos ofrecidos en el sector, básicamente dos: huevo fresco y huevo enriquecido. (IE)

		<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de expansión del mercado de ovoproductos en varios segmentos y regiones del país. (PN) • Oportunidades de expansión en mercados internacionales. (PRESPA) • En el país no se ha iniciado el desarrollo del producto pulverizado, es un producto innovador con la posibilidad de ajustar precios en el sector. (A18)
	2. Uso de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en la transformación productiva conllevan a producto con menor costo, mayores facilidades en la manipulación y transporte, controles microbiológicos al producto, empaque sellado y con ficha técnica, cantidades ajustables a preferencias del clientes. (AM)
	3. Flujos de información	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones especializadas en el sector con posibilidad de acceder a estudios de mercado e información de proveedores, clientes y productores. – Fenavi (AM) • Buenas relaciones entre las empresas del sector y en especial entre los participantes de la red por ser de la misma región. (LSM)
	4. Disponibilidad de recursos (financieros)	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas del sector e incluso las empresas de la red disponían de recursos para inversiones en aumento de capacidad y tecnificación en algunos procesos. • Sin embargo, dada la cantidad de recursos necesarios para la transformación productiva que significaba la incursión en el mercado de los ovoproductos no disponían de los recursos para entrar en dicho negocio de manera individual. (Actas)
Clúster	1. Información	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento de las empresas y los procesos llevados a cabo dentro de estas por los demás miembros del grupo. (A1-A2) • Sí se registró un aumento en el nivel de información que los miembros de la red tuvieron del mercado, aunque con retrasos por el costo que representaba el estudio. Los empresarios pagaron por un estudio de mercados que permitió esclarecer los mercados potenciales, posibilidades de precios y canales de distribución. (JBP) • Inventario de redes y visitas de Proexport para conocer de manera más cercana las empresas que participan en el proyecto y diagnosticar las mejoras que debían llevarse a cabo para competir eficazmente. (A2) • Se creó un grupo en medios electrónicos para compartir la información y coordinar con mayor facilidad las reuniones del proyecto, mejorando las comunicaciones entre los integrantes del equipo (A3)

	2. Amplitud del clúster	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque todas las empresas se dedicaban a la producción de huevos, muchos de los negocios estaban diversificados en varias actividades, entre ellas el catering, granjas para la producción de frutas y verduras, ganadería, producción de carne, puntos de venta directa en centrales de abastos, restaurantes y panaderías. (A1) • Durante el desarrollo del proyecto se propuso el ingreso de una empresa productora de alimentos para aves, que provee insumos a todos los participantes de la red pero se denegó por no centrarse en el producto que se pretende desarrollar. (A2) • Durante el proceso de conformación se visitó una planta pulverizadora en Medellín la cual estaba subutilizada por falta de materia prima. El empresario de Medellín en reiteradas ocasiones expresó su voluntad de participar en la red. Los empresarios la negaron y simplemente verificaron requerimientos técnicos necesarios para el montaje de la planta, expresando que no eran muy altos y que no valía la pena asociarse con la empresa visitada. (A7) • Uno de los miembros del grupo proponen el ingreso de una o varias empresas incubadoras de huevo, las cuales podrían aportar los huevos de segunda que se desechan en su proceso de producción. Solucionando el problema para ellos y asegurando materia prima para la planta de producción. (A7) • Las demás instituciones que participaron dentro del proceso de conformación de la red fueron Proexport, la Universidad del Rosario, Fenavi.
	3. Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de información, asesoría legal y financiera. (A1-A2-A4) • Recursos para la realización de un estudio de mercados que permitiera el desarrollo del proyecto con unas metas claras y unos estándares a satisfacer. (A3-A21) • Representatividad antes las instituciones financieras y gubernamentales para lograr el desarrollo de nuevos modelos de negocio. (Actas) • Acceso a información de nuevos procesos y consecución de nuevas maquinaria para el procesamiento del producto.
	4. Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación se expresa como una desventaja en varios aspectos: la localización geográfica esta visto como una desventaja por costos de transporte hacia las zonas costeras para hacer llegar el producto a los mercados objetivo (AM). La ubicación geográfica

		<p>también se toma como una desventaja por la cercanía de vías principales lo que aumenta el riesgo biológico para las aves. (A1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por otro lado, la ubicación se toma también como una ventaja puesto que en la región donde operan las empresas de la red no existe ninguna empresa dedicada a generar productos con valor agregado en el sector de huevos destinados al consumo humano. (A17) • Se plantea ubicar la planta de producción en una zona franca para explotar las ventajas tributarias que otorga estar instalado en una de estas. (A18) • También se plantea la ubicación como una ventaja porque por el grado de concentración de empresas del sector que existe en Santander se puede garantizar un aprovisionamiento constante de materia prima. (Gobernación de Santander, 2015)
	6. Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos modelos de negocio para la utilización del producto de segunda clase en productos con valor agregado. Estabilizando el precio del producto de primera clase. (A12) • Mayor representatividad -importancia- de los empresarios de la región dentro del sector. (A21) • Obtención de recursos de financiación que difícilmente se hubiesen entregado individualmente. (A17) • Mayor poder de negociación (A7-A18) • Cambio del segmento de mercado que se pretende atender y posibilidades de exportación.
Estructura del Clúster	1. Tipología	<ul style="list-style-type: none"> • La red tiene una estructura horizontal porque en su totalidad los miembros son productores de huevos en sus diferentes clases: fértiles, enriquecidos o frescos. (PN) • Se presentó la posibilidad de integrar proveedores de alimentos para aves o una planta de producción de huevo pulverizado ya establecida en Medellín pero ambas propuestas fueron rechazadas por los miembros iniciales del equipo conservando la estructura horizontal del mismo hasta el final del proceso. (A7)
	2. Clase	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto de red de huevo presenta una estructura mezclada entre un incipiente de clúster (red empresarial) y distrito industrial, esto por tratarse de un proyecto entre empresas con actividades relacionadas y dedicado a: la innovación y el desarrollo de nuevos mercados, la coordinación en la producción de las empresas que participan y la estabilización de precios en el mercado por la absorción de productos de mejor calidad que distorsionan el precio de venta del producto principal. (Actas)

	3. Actores	<ul style="list-style-type: none"> • Siete empresas PYME. Aunque en el manual de redes empresariales se establecen unas pautas para la conformación del grupo de trabajo, si es posible notar que se presentan considerables diferencias en el tamaño de las empresas en niveles de activos, capacidad de producción (75.000 vs 450.000 aves) y número de empleados (60 vs 650). (A1) • Además de los empresarios intervienen instituciones como: Proexport – generando la idea, conformando el grupo y aportando los recursos para su coordinación. Cidem- Universidad del Rosario: ejecutando las labores operativas de la coordinación de la red y el diseño de modelos financieros y planes de negocio. Bancoldex: financiando los recursos necesarios para la instalación de la planta de producción. Fenavi - aportando las instalaciones para llevar a cabo las reuniones y subvencionando estudios de mercado.
Conformación del clúster	1. Generación de confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Se revela información de la empresa como primera etapa del trabajo en equipo, historia, ingresos, capacidad de producción, nivel de activos, etc. (A1) • Realización de talleres grupales para el desarrollo de cercanía y buenas relaciones entre los miembros del equipo de trabajo. (A4) • Uno de los miembros del equipo se retira sin dar explicación alguna. Adujo razones personales para la toma de la decisión sin que se expresaran los motivos específicos para ofrecer una solución al respecto y lograr la permanencia en el grupo. (A7)
	2. Rasgos socioeconómicos similares	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las empresas y los empresarios provienen de la región de Santander, con granjas cercanas. Sin embargo sí existen diferencias en el tamaño de las empresas, activos y niveles de producción. (A1) • Existe la disponibilidad del recurso humano suficientemente calificado para el desarrollo del producto, aun dentro de las empresas existe el personal para consolidar las etapas iniciales del proyecto y la formalización de los procesos. (A5, A21) • Solo una empresa, Petrocasinos S.A. tiene el “core” de su negocio en una actividad diferente a la avicultura.
	3. Pérdida de ventaja comparativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos compradores nuevos de huevo fresco, aunque el mercado crece ya está bien consolidado y se denota un mercado casi de competencia perfecta. (A17) • Tendencia en el sector hacia el montaje de varias plantas de pasteurización por parte de las empresas más importantes ya sea mediante asociación de varias empresas o de manera individual. (A19)

	4. Eficiencia de mecanismos de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas para la discusión de temas centrales, acuerdos monetarios, definición estratégica, división de tareas, etc. (Actas) • División de tareas dentro del grupo de trabajo en dos comités diferentes: técnico y comercial, para optimizar el tiempo de búsqueda y adquisición de información. (A4) • Coordinación y apoyo de las entidades “héroe” en el desarrollo del proyecto, con asesorías y pautas para el desarrollo del proyecto. (Actas) • Aunque en el Manual de Redes de Proexport está establecido que los empresarios deben firmar una carta de compromiso para la participación en el grupo, en el proceso se observó como uno de los empresarios se retiró del proyecto sin dar ninguna explicación y sin consecuencias. (A5) En este caso no existió la sanción social que genera el romper las reglas en un clúster basado en relaciones de empresario, ni la sanción formal que se derivaría de la relación formal que se utilizó en el caso de las redes empresariales. (Guía de Redes de Proexport)
Confianza	1. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo formal del proyecto estaba representado por Proexport por ser el generador de la idea, el integrador de los empresarios y quien proveía los recursos necesarios para la ejecución y del proyecto. Sin embargo, este liderazgo se ejecutaba por parte de la Universidad del Rosario quien hacía las veces de operador del programa y más específicamente en la persona de la Coordinadora del proyecto, Claudia Suarez, quien establecía las pautas y coordinaba la toma de decisiones dentro del grupo. (Guía de Redes de Proexport) • En el contenido de las actas se denota una marcada influencia del empresario Ricardo Rueda en la toma de decisión y en la definición del enfoque estratégico que se le dio al proyecto en varios momentos durante su creación. (Actas)
	2. Fluidez de las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentan unas relaciones cordiales dentro del grupo, dividiendo las tareas para la optimización del tiempo (A7). Por el contrario si se demuestra una aversión del grupo a nuevas posibilidades y a la integración de nuevos actores que dinamicen la creación del proyecto. (A18) • Uno de los empresarios tuvo la voluntad de retirarse del grupo pero no la expresó sino que simplemente no volvió a las reuniones previstas, los demás miembros del grupo y la coordinadora hicieron gestiones para que regresara. (A5) Este finalmente se retiró del proyecto. (A9)

		<ul style="list-style-type: none"> Se generaron respuestas oportunas a los procesos que se necesitaban llevar a cabo en casi todos los casos, excepto cuando se presentaba la necesidad de invertir dinero, por ejemplo en el caso del análisis de mercados. (Actas)
	3. Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Se observa una gran ambigüedad en la definición de los objetivos; mientras que para los empresarios a veces era la pasteurización, a veces la pulverización para venta en el mercado nacional, (A5, A12) para Proexport era la exportación de bienes con valor agregado. El hecho de que el análisis de mercados se aplazara constantemente también distorsionó la toma de decisiones por no tener claro que producto y que mercados eran los más importantes para la empresa. (Actas)
	4. Difusión de la confianza	<ul style="list-style-type: none"> Se limitó en algunos momentos por la falta de compromiso en la asistencia a las reuniones semanales de trabajo. (A4) No se observan conflictos mayores dentro del proceso de conformación de la red. Se presentó respeto y coordinación en la ejecución de las tareas que se asignaban para el desarrollo del proyecto. (Actas) Las tareas asignadas fueron desarrolladas con efectividad y en los tiempos establecidos por parte de los empresarios. (Actas)
	5. Recibir inversión	<ul style="list-style-type: none"> Durante el desarrollo del proyecto varias empresas expresaron confianza en la idea y expresaron la voluntad de pertenecer al grupo lo cual no se pudo materializar por la negativa de los miembros iniciales. (A2) Se propone el ingreso de varias empresas incubadoras a modo de solucionar y fortalecer el grupo y la posición de la empresa en el mercado. (A7) Fenavi, el gremio del sector avícola presenta disposición a asumir los gastos de los análisis de mercados que necesitan las empresas para desarrollar el proyecto de red. (A15)
El papel del estado	1. Política microeconómica.	<ul style="list-style-type: none"> Cambios en apertura de mercados, lo que cambia considerablemente la dinámica en que las empresas compiten con las aperturas de 1991 y los varios TLC en la hasta el 2010. Instituciones que promuevan la competitividad y el desarrollo de un aparato productivo desde los inicios los años noventa. Variación de la política de competitividad según el cambio de gobierno, lo que no da una coherencia en el largo plazo para el desarrollo de los objetivos propuestos. Desarrollo de una infraestructura deficiente.

		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de instituciones que puedan capacitar la mano de obra a los requerimientos del mercado.
	2. Políticas de conformación de clusters	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyó por primera vez en el Plan Estratégico Exportador del año 1999 pero solo se incluyó expresamente en un Conpes en el año 2007. • Sin embargo varias entidades habían hecho esfuerzos durante varios años en aras de desarrollar la asociatividad y la unión de esfuerzos entre las empresas nacionales.
	3. Instituciones que promuevan productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Sí han existido instituciones que promuevan la productividad desde inicios de la década de los noventa de carácter público y privado, en el ámbito nacional, regional y local. • Las instituciones que han promovido el financiamiento de proyectos y la asesoría en diversos temas son entre otras: El Ministerio de Comercio, cámaras de comercio, universidades, institución que promueven la competitividad, Colciencias, Proexport, Sena, asociaciones gremiales, centros de innovación, alcaldías, etc.
	4. Reglas	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los empresarios expresa: políticas gubernamentales inestables. (A2) • Cambios en la regulación de producción de alimentos para el consumo humano Codex Sanitario. (A13) • Beneficios tributarios para empresas que producen en zona franca. (A18) • Cambios en la dinámica del mercado por negociaciones del TLC con Estados Unidos y sus posibles consecuencias. (AM)
Etapas de formación de clusters	1. Nacimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Conformado por iniciativa de un ente gubernamental –Proexport- con el apoyo operativo del centro de innovación de la Universidad del Rosario. Se siguieron los procedimientos establecidos en las guías de redes, es decir: pre inteligencia de mercados, reuniones exploratorias y conformación de un grupo inicial, etc. • Inclusión de un coordinador/gerente para el desarrollo de los objetivos planteados. (A4) e inicio de las reuniones periódicas para el desarrollo de los procesos.
	2. Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría experta en temas legales, contables, financieros, producción, marketing, logística y administrativos. • Estandarización de procesos de producción para suministrar insumos estandarizados para la producción de ovoproductos. (A4) • Construcción de fichas técnicas de productos y cumplimiento de normativas para ofrecer una oferta exportable. (A5)

		<ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones a Venezuela que se consideraron mercado doméstico por la empresa. (A5) • Se sigue considerando el estudio de mercados como muy costos. Se evalúan posibilidades lo que limita el establecimiento de mercados objetivo y el desarrollo estratégico de la empresa para responder a una demanda específica. (A12) • La empresa de Medellín propone a la red una sociedad para la producción del huevo pasteurizado 50%-50%, ante la cual los empresarios de la red hacen una contrapropuesta 80% red 20% empresa de Medellín (A14), la propuesta no es acogida por la empresa de Medellín y se frustra nuevamente la posibilidad de empezar los procesos de producción. (A15) • Se rechaza de manera definitiva el ingreso de la empresa pulverizadora de Medellín por considerar que los empresarios pueden ejecutar el proceso ellos solos sin la necesidad de incluir más empresas en el proyecto. (A9) • Existieron empresarios de la misma región interesados en ingresar al grupo de trabajo una vez estaba desarrollado el proyecto, sin propuestas concretas. (A18) • Se conforman dos empresas para el procesamiento del producto, una para la pasteurización con nueve integrantes y otra con siete integrantes los mismos que en la primera exceptuando a Incubadora Santander e Inversiones Serrano Rueda S.A. para la pulverización y su posterior exportación. (A9) • Para iniciar labores y ganar experiencia en el mercado se realizó un contrato de maquila con la empresa en Medellín para la pasteurización de huevos durante un tiempo determinado mientras se esperaba que la planta propia estuviera en funcionamiento, aproximadamente un año después de iniciado el proyecto. (A20) • Los aportes para el desarrollo de la planta se hicieron de acuerdo a la capacidad de producción de cada uno de los miembros, sin embargo ninguno podrá tener más del 50% de la totalidad del proyecto. (A10). • Participación en el programa Expopyme para que otra entidad asuma los costos de los estudios de mercado. (A21)
	3. Maduración	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos semestrales de precio de compra del huevo fresco para estabilizar las condiciones de los empresarios proveedores. (A10) • Presentación conjunta en macro ruedas de negocio, con una propuesta unificada, material publicitario con junto y productos definidos y consolidados. (A17)

		<ul style="list-style-type: none"> • Mayor representatividad para ser incluidos en negociaciones para la conformación de una planta pulverizadora junto a las empresas más importantes del país para que sirva a todo el sector. (A18) • Definición de marca para la nueva empresa producto de la red. (A21) • Utilización de recursos y asesorías provistos por Proexport en el desarrollo del pasteurización y pulverización -expertos internacionales - (A21) • En el 2008 se constituye la empresa. Empieza a operar en el 2009 en el negocio de claras y yemas pasteurizadas. (JBP) • En el 2011 incursionó en la pulverización de claras y yemas atendiendo los mercados nacionales. • En el 2014 se cumplió el objetivo fundamental propuesto por Proexport realizando las primeras exportaciones al mercado centroamericano. (CI Alcampo Colombia S.A., 2014)
Cluster y PYME	Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de personal altamente especializado en pulverización de alimentos, costo del personal. (A8) • Falta de capital para invertir en estudios de mercado y se opta por solicitar información a Proexport sobre el mercado –información de medios secundarios- (A10) • Los recursos para el estudio de mercado y poder consolidar el plan de negocio y la proyección de los estados financieros es uno de los principales inconvenientes durante todo el proceso. (A3-A15) • Dado que el gremio del sector (FENAVI) puede financiar los estudios se retrasa la ejecución del proyecto puesto que los resultados se evidenciaran 4 meses después de la fecha en que se estableció la financiación por parte de esta entidad. (A15)
	Ubicación geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía de algunas granjas a vías de alto tráfico aumenta el riesgo de bioseguridad. (A2) • En la investigación de mercados se presenta como una debilidad la ubicación de las empresas de la red, por estar estas lejos de zonas portuarias para la exportación a los mercados objetivos. (AM) • Sin embargo, es una ventaja para las empresas que en la zona de Santander no existe ninguna empresa que desarrolle la pasteurización de huevos para el consumo humano. (A14, A18)
	Cambios del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva posición competitiva de los empresarios tomados en cuenta que aumenta su representatividad y su poder de negociación. Participando en proyectos con las empresas más importantes del

		<p>sector y tomados en cuenta por las entidades que ejecutan la política de competitividad. (A18)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restricciones impuestas a las exportaciones colombianas por la presencia de enfermedades en el sector avícola del país. (AM)
	Creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto tiene una marcada intención a la generación de productos con un mayor valor agregado, ya sea pasteurizado o pulverizado. El objetivo fundamental es desarrollar un nuevo segmento de mercado y dejar el producto básico que las empresas habían estado manejando durante años. (Actas) • También se genera valor para el resto del sector puesto que se permite que las empresas de la región destinen productos de segunda clase a la producción de huevo pasteurizado o pulverizado. Esto permite estabilizar el precio del producto de primera lo que es un beneficio para todos los empresarios del sector. (A18)
	Acoplamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta una debida integración de las empresas según lo establecido en el texto puesto que todos los miembros de la red realizan la misma actividad de producción (A1) lo que hace que sean fácilmente compatibles unas con otras para la integración de esfuerzos. Durante el proceso de formación del grupo, se presentó la propuesta de integrar otras empresas en otros eslabones de la cadena de valor, sin embargo, no fueron aceptadas, lo que retrasó el avance del proyecto. (A2-A20)
Redes	1. Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente el grupo se conformó por 8 empresarios de los cuales permanecieron 7 hasta el final del proceso; sin embargo durante el desarrollo del proyecto se presentó la posibilidad de integrar nuevos miembros sin resultados positivos. (Actas)
	2. Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el precio del huevo de primera sacando del mercado el huevo de segunda y destinándolo al procesamiento. (A7) • Recoger excedentes de producción para entre los meses de Junio a Agosto para mantener una estabilidad en el precio. (A10) • Precios preferenciales para los proveedores miembros de la red. (A10)
	3. Objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentó una ambigüedad en la definición de los objetivos de la red, lo que demoró el desarrollo del proceso de consolidación de los procesos, la división de responsabilidades y la inteligencia de mercados. (A5) • El objetivo fundamental planteado por Proexport es el proceso de formación de empresas exportadoras con valor agregado. (A15)

		<ul style="list-style-type: none"> El objetivo de los empresarios es iniciar los procesos de pasteurización y pulverización y desarrollar el mercado nacional en principio. (A15)
	4. Tipos	<ul style="list-style-type: none"> Se presentó una combinación de los tipos de red expuestos en el marco teórico, por ser una red homogénea donde todos tienen igualdad de condiciones, con un liderazgo externo al grupo llevado a cabo por parte de Proexport- Universidad del Rosario. Así mismo es posible inferir un liderazgo interno por parte de uno de los empresarios participantes (Actas)
	5. Acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> Los acuerdos formales establecidos para la conformación de la red, limitan el acceso de nuevos miembros de sectores relacionados o de apoyo, lo que demora el cumplimiento de los objetivos planteados. Esto en concordancia a lo que Porter expresa en relación a la inflexibilidad y las complicaciones que genera un tipo de agrupamiento con relaciones formales como lo fue la red empresarial. (A2) La red estaba regida por un código de ética, cartas de compromiso de cada uno de los miembros y un reglamento interno (JBP) Discusión de reglamento interno para regular las relaciones dentro de grupo de trabajo. (A2) Precios establecidos semestralmente para la compra de huevos frescos para la producción. (A10) Se acuerda establecer precios preferenciales para los proveedores miembros de la red para favorecer su compromiso con el proyecto. (A10) Se establecen cuotas a la cantidad suministrada por cada uno de los miembros de la red para la producción. (A12)
Metodología de conformación de redes empresariales	1. Estructura de la industria	<ul style="list-style-type: none"> Destinar el huevo de segunda para la producción de huevo pasteurizado y pulverizado sacándolo del mercado lo que mejorará el precio del producto de primera mejorando los ingresos del todo el sector.(A8) El grupo se apoya en el gremio del sector FENAVI para la realización de consultadas y estudios de mercado de los productos que se pretenden producir y vender en el mercado nacional y para la exportación. (A11) Se pretende cambiar ampliar el segmento atendido a productos con mayores requerimientos técnicos de bioseguridad y para mercado institucional. (PN)

	2. Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • 8 empresarios; se presentó el retiro de uno de los miembros alegando razones personales quedando 7 hasta el final del proceso. (A7) • Proexport – aportar preinteligencia de mercados, recursos para la coordinación del proceso, planificación financiera y asesoría jurídica. • Cidem – Universidad del Rosario: coordinación del proyecto y elaboración del plan de negocios. • Un practicante para realizar búsqueda de información y labores operativas. • Coordinadora estableciendo las pautas a desarrollar para el desarrollo del proceso.
	3. Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de aportes obligatorios para el desarrollo de actividades de desarrollo de marcas e investigación de mercados de la red, manejados por los mismos integrantes del grupo conjuntamente. (A4) • Aportes mensuales para los gastos operativos del proyecto por parte de los empresarios. (A14)
	4. Responder a requerimientos de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Se contrata un estudio de mercados inicialmente dentro de las ciudades principales del país. (A9) • Se evalúan requerimientos técnicos de compradores institucionales del país para responder a sus necesidades (A9) • Durante el proceso fue difícil establecer la capacidad de producción que debería tener planta de producción del producto con valor agregado, los empresarios difícilmente se pusieron de acuerdo, unos deseaban una inversión baja y otros querían una planta con capacidad de satisfacer el consumo de la empresa líder en el segmento de panadería. (A9)
	5. Etapas de desarrollo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto se desarrolló en 6 etapas diferentes: inventario-reglamento interno, estrategia de red, plan de empresa y análisis financieros, definición de la estructura de la nueva empresa, puesta en marcha y por ultimo seguimiento y auditoria. (CRO) • Solo se reconoce por parte de Proexport el ingreso al mercado nacional como una primera etapa en aras de generar una curva de aprendizaje que permita exportar el producto. (A15)
<p>PRI = Preinteligencia de mercados DOFA= Matriz debilidades oportunidades fortalezas y amenazas PRESPA = Propuesta de red empresarial sector de productores avícolas. CCC= Cámara de comercio de Cali 2014 (citado en la bibliografía) IE = Inventario de empresas. PN = Plan de negocio AM = Estudio de Mercados</p>		

LSM = Entrevista Luz Sofía Méndez
 JBP= Entrevista a José Baudilio Pérez
 CRO= Cronograma red de huevo
 A1-A21 = Acta de reunión N° 1, N° 2, N° 3, N° 4, N° 5, N° 6, N° 7, N° 8, N° 9, N° 10, N° 11, N° 12, N° 13, N° 14, N° 15,
 N° 17, N° 18, N° 19, N° 20, N° 21.

Fuente: Elaborado por el autor interpretando los hechos descritos en los documentos de constitución de la red la red conservados por Proexport

5.2. Papel catalizador de la cooepetencia en la relación productividad y competitividad

5.2.1. Situación inicial

Las empresas del sector en la región de Santander estaban dedicadas básicamente a la producción de tres bienes: huevo fresco, huevo enriquecido y huevo fértil, es decir, poca o ninguna diferenciación. Aceptando precios de mercado y solo atendiendo mercados locales. Empresas sin diferenciación entre unas y otras. Capacidades de producción a más del 80% y sin perspectivas de transformaciones productivas a corto plazo.

Las granjas de producción estaban ubicadas en zonas alejadas de los puertos, esto sumado a la mala infraestructura de transportes que se presenta en Colombia, fue un factor que disminuyó la competitividad del sector por los costos del transporte, además de los controles y el riesgo biológico que implica el transporte por tiempo prolongado. En la teoría se expresa que la ubicación es solo un factor relevante si disminuye la competitividad, lo cual aplica en este caso.

En el año 2007 se estaban realizando las negociaciones del TLC con Estados Unidos lo que generaba una gran incertidumbre dentro de los empresarios puesto que se preveía una invasión de producto extranjero. Esto naturalmente influyó en la dinámica de las interacciones en el mercado puesto que los empresarios estaban buscando nuevas formas de competir y mantener su posición en el mercado. También se tenían expectativas de crecimiento en los precios del insumo maíz por el gran impulso que le estaba dando el gobierno nacional a la producción de biodiesel a partir de este cereal.

Se estaban generando inversiones en el sector para la tecnificación de procesos de producción y aumentar la capacidad de la misma, previendo los efectos que podrían sobrevenir con cercana aplicación del tratado de libre comercio, estas inversiones podían aumentar los niveles de productividad, sin embargo mantenían a las empresas en el mismo negocio que desarrollaban hasta el momento, el cual se centraba en productos no procesados y no diferenciados, precios estables y solo atendiendo mercados locales.

Sí existía un segmento de mercado por explotar – el institucional – con los productos derivados del huevo crudo, es decir, los llamados ovoproductos. Aunque en Colombia para el momento ya existían cuatro empresas con producción de huevo procesado, no existía ninguna con condiciones para el consumo humano en la región donde operaban las empresas de la red. Esto daba unas condiciones favorables en capacidad de producción y conocimiento del sector para mantener aprovisionamiento de materia prima y conocimiento del mercado.

El sector avícola presentó una disminución del 35% del consumo debido a los brotes de gripe aviar durante los años 2005 y 2006 lo que contrajo la demanda de los consumidores, especialmente de aves, y limitó la posibilidad de exportación de productos del sector avícola hacia muchos mercados.

5.2.2. El proceso de formación.

Ante la incertidumbre que estaba afectando al sector avícola, como una forma de disminuir los posibles impactos que generarían el TLC y la disminución en el consumo, surgió la intención de una entidad gubernamental de intervenir el sector en la región de Santander para dinamizar su innovación y productividad. Esto va evidentemente en contra de lo planteado por Porter (1993) en su teoría, puesto que en ella se expresa que los sectores deben tener una dinámica propia de innovación y productividad y que el estado solo debe intervenir proveyendo las condiciones necesarias para que esta se desarrolle.

Sin embargo en el proceso descrito en este trabajo, Proexport y Universidad del Rosario asumieron el papel de lo que Sölvell (2013) en su teoría denomina el “Héroe” iniciando el proceso de formación de la iniciativa de asociatividad y asumiendo el rol de “líder externo”. Concepto que también se describe en el marco teórico. El proceso llevado a cabo fue el establecido en manual de redes de Proexport que recoge los conceptos y pasos secuenciales que se describen en la teoría consultada en el marco teórico con elementos de generación de confianza, proyecto piloto y el direccionamiento estratégico de la empresa hasta conseguir el resultado planteado.

5.2.3. La cooepetencia como un catalizador de productividad y competitividad.

Productividad: La participación en el proceso permitió a las empresas en conjunto realizar inversiones en tecnología y desarrollo de procesos, información y el acceso a la misma –estudios de mercado e inversiones en desarrollo de nuevos procesos por valor de COP \$160.000.000-, y

representatividad ante el sector –citados a reuniones del gremio para la conformación de una planta nacional de pulverización con las empresas líderes-, el gobierno e instituciones financieras – Bancoldex financia el proyecto por aproximadamente 1500 millones de pesos- que no tenían antes de integrarse en la red que se desarrolló. En este sentido es posible afirmar que sí se mejoraron los niveles de innovación y productividad puesto que las inversiones que se hicieron en estos temas tuvieron retornos positivos –periodo de recuperación de 5.1 años-. Esta nueva situación permitió cambiar la dinámica en la que las organizaciones competían y aun la del mismo sector en donde opera la red.

Mejora en condiciones individuales: Analizando los datos presentados en las variables, es posible afirmar que la participación en un programa de asociatividad como el desarrollado por Proexport sí mejoró las condiciones en la que competían las empresas miembros de la red y aún más las del resto del sector. Este cambio se evidencia en que: el poder utilizar los huevos de segunda clase en la producción/trasformación de huevo pasteurizado o pulverizado permite una alternativa para sacar del mercado el producto de segunda clase y así estabilizar el precio del producto de primera, el cual es la base de la producción y ventas de las empresas miembro, lo que por supuesto mejorará las condiciones en las que están compiten puesto que obtendrán un más elevado o al menos más estable precio que antes de iniciar el proceso. Es decir, el precio pasó de entre USD \$0,09 y \$0,15 a entre USD \$0,11 y \$0,17. En tal sentido, se demuestra que la asociatividad si está relacionada con la competitividad de las empresas puesto que se generaron mejor condiciones que las presentadas al inicio del desarrollo del proceso de construcción de la red.

Estandarización: La participación en el proceso de asociatividad cambió el concepto de las empresas de una presencia solo local a una presencia nacional, no solo desarrollando el mercado de los productos básicos: huevo fresco, huevo enriquecido y huevo fértil, sino que también permitió cambiar el concepto de los empresarios hacia el segmento institucional, con producciones estandarizadas –presencia de fichas técnicas de producción en cada empresa individualmente – (Universidad del Rosario & Proexport, 2007c) y más tecnificadas para lograr mayores rendimientos por animal pasando de 11,2 Kg/año (Proexport & Universidad del Rosario, 2007) a 11,9 Kg/año (Universidad del Rosario & Proexport, 2009a) y cumpliendo con los requerimientos mínimos para que el producto pueda ser transformado en huevo pasteurizado o pulverizado.

Posibilidad de exportar: para la época en la que se desarrolló el proceso de asociatividad, los productos del sector avícola no eran aceptados en muchos de los mercados internacionales por la presencia de enfermedades en el país, esto esencialmente para el caso de huevos frescos sin transformación. Sin embargo, los productos procesados: huevo pasteurizado y huevo pulverizado no tuvieron las mismas restricciones, lo que permitía desarrollar una dinámica exportadora en estos productos dando una oportunidad de negocio a la red conformada.

Mayor poder de negociación: se evidencia que después del proceso de asociatividad los empresarios de la red tienen un mayor reconocimiento en el sector puesto que están interviniendo en un negocio en desarrollo y con pocos participantes, haciendo que la red cobre una mayor relevancia a la que tenían sus empresarios de manera individual.

Mano de obra calificada: aunque para la producción de huevo fresco, huevo fértil y huevo enriquecido existía la suficiente oferta de mano de obra en la región, al generarse el desarrollo del nuevo modelo de negocio se requirió atraer una fuerza de trabajo más calificada para la instalación y manejo de los equipos de pasteurización y pulverización.

Precios estables: en la red se estableció que el precio fijado para la compra de materias primas para la producción de los ovoproductos se establecería cada seis meses, lo que permitió disminuir la incertidumbre de las fluctuaciones del mercado. También se generó un beneficio para las empresas miembros de la red puesto que éstas tenían un precio de compra 8% mayor al de las demás empresas (Universidad del Rosario & Proexport, 2009c) lo que beneficia también su situación individualmente.

6. CONCLUSIONES

Desde los planteamientos expuestos en el marco teórico es posible concluir que en Colombia no existen clusters que generen sinergias para la productividad de los sectores económicos en su conjunto. Sin embargo, pese a las limitaciones naturales presentes en la idiosincrasia de los colombianos, especialmente en el desarrollo de confianza y trabajo en equipo, en Colombia se han logrado algunos casos exitosos de conformación de redes empresariales que proveen nuevas oportunidades a las empresas que participan en ellas.

Luego de realizar el proceso de consolidación de un marco teórico que exprese los conceptos de competencia como un potenciador de la competitividad geográfica, y después de exponer los hechos sucedidos durante el proceso de conformación del proyecto de asociatividad, CI Alcampo S.A. una red del sector de huevo en la región de Bucaramanga-Colombia, promovida por la entidad de promoción de exportaciones del Ministerio de Comercio de Colombia –Proexport Colombia- y operada por la Universidad del Rosario, dejó ver que en Colombia sí es posible llevar a cabo iniciativas de asociatividad exitosas. Como ejemplo tenemos el modelo desarrollado para la conformación de huevo de Bucaramanga, C.I. Alcampo S.A. presentando factores de éxito que pueden aplicarse en iniciativas similares.

Los factores claves de éxito de la iniciativa estudiada coinciden con los propuestos en el marco teórico. Dadas las condiciones cambiantes del entorno de las organizaciones se hace esencial la innovación como un determinante de las mejoras en la productividad y a su vez la productividad como un determinante de la competitividad. Todos estos catalizados por la unión de esfuerzos para derribar las limitaciones de falta de capital, acceso a tecnologías, acceso a información, recepción de inversión, representatividad ante instituciones financieras, centros de consultaría, gobierno, etc. En el proceso estudiado en este escrito se denota como la participación en el desarrollo de la red empresarial C.I. Alcampo S.A. sirvió para que los empresarios con características de PYME, logran disminuir el riesgo de inversión y superar las dificultades de acceso a capital e información de mercado, logrando generar una transformación productiva, pasando de producir individualmente huevo fresco -normal, enriquecido o fértil- a producir productos con valor agregado –ovoproductos: huevo pasteurizado y pulverizado- y vendido en mejores condiciones de las que se alcanzaban con su negocio inicial.

Los clusters o las iniciativas de asociatividad son de especial importancia para las PYME, en el proceso analizado fueron importantes por el temor que se percibía en el sector avícola por las negociaciones del TLC con Estados Unidos, con lo que se esperaba un cambio sustancial en la dinámica del mercado. Considerando las limitaciones de tamaño y disponibilidad de recursos. Sin embargo, agruparse con otras empresas de similares características para afrontar los mismo retos de mercado permitió al grupo que conformó la red de huevo desarrollar una dinámica que les permitió disminuir costos, aumentar productividad, mejorar procesos, generar innovación, y así incursionar en nuevos negocios, nuevos productos y nuevos segmentos que le permitieran mejorar la posición competitiva en su mercado natural, además de oportunidades de nuevos negocios y que disminuyeran los posibles efectos ocasionados por el ingreso de productos extranjeros al país.

En este sentido, desarrollar programas de cooepetencia y asociatividad es un factor que puede contribuir a la competitividad de Colombia, un país en donde el tejido empresarial está conformado casi en un 90% por empresas PYME. Las iniciativas de cooepetencia y asociatividad en las PYME permiten desarrollar productos con mayor valor agregado y posibilidades de acceso a información y tecnología, elementos esenciales para competir efectivamente en el mercado.

La participación en el programa de asociatividad proporcionó a las empresas incorporadas a la red la capacidad de desarrollar una mayor competitividad. A pesar de las muchas ventajas que se puedan generar en los procesos de asociatividad, su desarrollo se ha hecho difícil en Colombia debido a temas culturales, especialmente en la inversión de capital para el desarrollo de acciones conjuntas y la toma de decisiones en temas estratégicos en que se desarrollará el negocio. En este sentido la confianza es la base de los modelos de asociatividad. Según la teoría y lo expresado por los encargados del desarrollo operativo de la red de huevo, este es el elemento más dispendioso y difícil de lograr, pero a la vez es un factor clave para el éxito del proceso. Uno de los factores fundamentales para la generación de confianza en la iniciativa estudiada fue que los miembros del equipo se conocían previamente y que todos tenían una buena reputación dentro del sector. Estos dos elementos permitieron que se lograra un trabajo conjunto y sincronizado hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A pesar de las buenas relaciones logradas en el grupo de empresarios que conformaron la iniciativa de red empresarial, las relaciones dentro del grupo siempre fueron de carácter formal - cartas de compromiso, compromisos de aportes financieros, reglamentos internos, manuales de

funciones, etc.- que limitaron el grupo e hicieron que los empresarios pudieran cerrarse por voluntad propia a varias alternativas que hubiesen contribuido enormemente al desarrollo rápido de los objetivos planteados. Un ejemplo de esto fue cerrar el grupo a nuevos miembros – proveedores de alimentos, otros productores de huevo fresco e incluso una planta pulverizadora con la tecnología necesaria para desarrollar el modelo de negocio propuesto para la red – lo que retrasó el cumplimiento de los objetivos planteados y privó a la red de la experiencia y los conocimientos que los nuevos miembros pudieran tener.

El tamaño de los grupos es un factor a considerar, aunque crear grupos grandes es ideal para generar iniciativas con mayores perspectivas, representatividad y mayor poder de negociación. La iniciativa estudiada demuestra que entre más grande el grupo, se disminuye la fluidez de los procesos, aumenta los costos de transacción y se dificulta la toma de decisiones. En resumen lo que se demuestra es una relación inversa entre representatividad y fluidez de las relaciones.

Además del desarrollo de la confianza dentro del grupo, otros dos factores fundamentales para el éxito de la iniciativa fueron: el compromiso de recursos y oportunidades claras de negocio. El compromiso de recursos es esencial para desarrollar un sentido de pertenencia y un compromiso con la causa, para ello, en la iniciativa se conformó un fondo preoperativo para sufragar los gastos operativos del proceso de formación, los estudios de mercado y los primeros proyectos piloto que desarrolló la red –participación conjunta en macro ruedas de negocio, asesorías en temas de tecnología de pasteurización y pulverización, visitas a plantas que ya estuvieran operando, etc.- Este elemento desarrolló el interés de los empresarios en el proceso y el compromiso para el desarrollo de los objetivos planteados. Las oportunidades de negocios claras fueron también un elemento fundamental para el éxito del proceso. En este sentido, el acceso a mercados internacionales, el acceso al segmento institucional y la presencia de pocos competidores fueron un elemento fundamental para despertar el interés de los empresarios.

Los beneficios de conformar la red también impactaron al sector avícola en general. En el sector se produce huevo fresco de primera y segunda calidad. Se definió que para la producción de huevo pulverizado y pasteurizado se utilizaría huevo fresco de segunda; sacar del mercado una gran cantidad de huevo de segunda clase estabilizó y en algunos casos mejoró el precio que los empresarios obtenían por el huevo de primera calidad. Considerando que la producción de ovoproductos demanda una gran cantidad de materia prima y que no solo las empresas

incorporadas a la red empresarial son los proveedores de C.I. Alcampo S.A. este beneficio fue percibido tanto por los empresarios de la red como por el resto de las empresas de la región.

La idea fundamental que queda después de hacer este estudio es que: los clusters y las iniciativas de asociatividad como una forma de cooepetencia mejoran la posición competitiva que pueden alcanzar las empresas tanto en conjunto como individualmente. El proceso beneficia las empresas, al cluster y al sector económico puesto que reduce la distancia entre empresas, proveedores y clientes. Los clusters propenden por una competencia sana, mejoran las condiciones en los que los productos llegan a los consumidores, ya sea por calidad o precios que puedan alcanzarse, mejorando las condiciones de estos y refinando el mercado en un círculo virtuoso hasta lograr altos estándares de productividad para lograr una mayor competitividad.

7. BIBLIOGRAFÍA:

- Arancegui, M. N., & Aranguren, M. J. (2012). Smart specialization strategies: a territorial strategy for regions. *Cuadernos de Gestión*, 12.
- Baer, W. (1972). Import Substitution and Industrialization in Latin America: Experiences and Interpretations. *Latin American Research Review*, 7(1)
- Basole, R. C., & Park, H. (2015). Coopetition and convergence in the ICT ecosystem. *Telecommunications Policy*, 39(7),
- Battaglia, D., Schimith, C. D., Marciano, M. A., Bittencourt, S. A. M., Diesel, L., Borchardt, M., & Pereira, G. M. (2015). Value added elements according to buyer companies in a B2B context. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(3)
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5)
- Beschorner, T., & Hajduk, T. (2015). Creating Shared Value : Eine Grundsatzkritik. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 2
- Bohórquez, J. M. (2008). El Entorno Competitivo en el sector industrial de los ovoproductos. *DYNA - Ingeniería e Industria*, 83(2)
- Brakman, S., & Marrewijk, C. (2010). *Nations and Firms in the Global Economy: An Introduction to International Economics and Business*. Cambridge University Press
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Coo-petencia*. Bogotá: Norma.
- Buendía, E. A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, XXVIII(69)
- Callejón, M. (1997). Concentración geográfica de la industria y economías de aglomeración. *Economía Industrial*, 5(317)
- Cámara de Comercio de Cali. (2014). *Enfoque Competitivo Más allá de la producción de O Brasil , muito mais que Enfoque Competitivo Enfoque Competitivo Calidad de la educación Apunte Económico Perfil económico del municipio*. Cali.
- Capó, V. J., & Expósito, M. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. *Eure*, 33(98)
- Caracol.radio. (2005). Aparece primer brote de influenza aviar en Colombia. Descartan peligro en consumo de pollo y huevo. Recuperado de:
http://caracol.com.co/radio/2005/10/10/nacional/1128937980_210755.html
- Cegarra, N. J., & Briones, A. (2005). La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. *Cuadernos de Administración*, 18(30).
- CEPAL. (2005). Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina. *El Reto de Acelerar El Crecimiento En América Latina*, CEPAL/BID
- Cerdan, C. L. (2003). *Redes empresariales: Experiencias en la región andina*. MINKA.
- Christine Ternent. (2008). Competitividad de Colombia Lecciones Aprendidas: 1991 - 2008 1er Taller - Programa de Apoyo a Clusters. Retrieved November 14, 2017, Recuperado de:
https://administracion.uniandes.edu.co/images/cec/pdf/christine_ternent_jun17.pdf
- CI Alcampo Colombia S.A. (2014). Alcampo Colombia. Consultado: Agosto 14, 1BC, from <http://alcampocolombia.com/>
- Congreso de Colombia (1991) Ley 7 Diario oficial
- CONPES (2004). Documento CONPES 3297. *Agenda Interna Para La Productividad Y La*

Competitividad: Metodología.

- Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, 43(2)
- Dascal, M., & Weigand, E. (2001). *Negotiation and Power in Dialogic Interaction*. Amsterdam: John Benjamins Publishing
- Deloitte. (2014). Colombia and their FTA´s. Recuperado de:
http://www.deloitte.com/view/es_CO/co/servicios-ofrecidos/tlc/tlc_vigentes/index.htm
- Dunn, B. (2014). Why clusters aid competitiveness. *Canadian Sailings*, 10–14.
- Echeverry, R. R. D., & Castellanos, S. F. (2009). Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 27.
- Ellison, G., & Glaeser, E. L. (2010). What causes industry agglomeration? Evidence from coagglomeration patterns. *American Economic Review*, 100(3)
- FAO, F. and A. O. of the U. N. (2013). FAOSTAT. Recuperado de:
<http://faostat.fao.org/site/569/default.aspx#ancor>
- Fuentes, N., & Martinez, P. (2003). Identificación de clusters y fomento a la cooperación empresarial: El caso de Baja California. *Momento Economico*, (125)
- Galán, J. L., & Casanueva, C. (2010). Las relaciones empresariales: una tipología de redes. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales VO - 20*, (38), 27
- García, J. C. F., & de Guevara, J. F. (2014). *La empresa española ante la crisis del modelo productivo: Productividad, competitividad e innovación*. Fundación BBVA.
- Gibbons, R. (1992). *Game theory for applied economists*. Nueva Jersey: Princenton University Press.
- Gobernación de Santander. (2015). Gobernación de Santander. Recuperado de:
<http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/departamento>
- Grueso, M., Gómez, J. H., & Et_al. (2012). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Borradores de Investigación: Serie Documentos Administración, ISSN 0124-8219, No. 44 (Noviembre de 2009)*.
- Grueso, M. P., Gómez, J. H., et al. (2011). Redes empresariales e innovación: el caso de una red del sector cosmético en bogotá. 27
- Gulati, R., & Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 203–215.
- Gutiérrez, C. (2006). Trabajo en equipo ¿cuál es la clave para lograr equipos funcionales?. *Folleto Gerenciales*, 10(10)
- Hall, B., & Mairesse, J. (2010). Measuring the Returns to R&D. *Handbook of the Economics of Innovation*, 2, 1033–1082.
- Heijs, J., & Herrera, L. (2005). *Efectividad de la política de cooperación en innovación: evidencia empírica española*. Instituto de Estudios Fiscales.
- Helmsing, A. (2002). Perspectivas sobre el desarrollo económico localizado. *EURE (Santiago) VO - 28*, (84), 33.
- Herrera, J. L. (2013). *+PRODUCTIVIDAD*. Palibrio.
- Judzik, D., & Sala, H. (2013). Productividad, desindicalización y comercio: efectos sobre el salario y la participación de la renta del trabajo. *Revista Internacional Del Trabajo*, 132(2)
- Kanter, R. (2004). CONFIANZA. Bogotá: Norma.
- Klein, P. (2011). Three Great Examples of Shared Value in Action. *Forbes*.
- Krugman, P. (1999). The role of geography in development. *International Regional Science*

- Review*, 22(2)
- Laborde, M. N., & Veiga, L. (2010). La productividad y el crecimiento. (Spanish). *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 13(5)
- Lacoste, S. (2014). Coopetition and framework contracts in industrial customer-supplier relationships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, (1), 43.
- León Velásquez, J. A. (2004). Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo de Moreletii. *Universidad Autónoma de Sinaloa, México*.
- Liendo, M. G. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. *Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía*, 314–315.
- Lira, I. S. (2005). *Desarrollo económico local/regional y fomento productivo: la experiencia chilena* (Vol. 49). United Nations Publications.
- López, L. G., & Pérez, R. I. (2016). *Intervención e innovación de la asociatividad*. Bogotá: Ediciones EAN.
- Lorenzoni, G., & Baden-Fuller, C. (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California Management Review*, 37(3).
- Mayol, D. (2007). La confianza en la organización: ¿valor o valiosa? *Lógoi*, (12).
- Medellín, C. de C. de. (2009). *Documento Comunidad Cluster Número 5*. Medellín.
- Méndez, C. E. (2006). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México D.F.: Editorial Limusa 2006.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2010). *Manual de Fomento para Pymes Número 4*. Bogotá.
- Ministerio de Comercio Cultura y Turismo. (2013). Perfil económico: Departamento de Santander.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2002). Plan estratégico exportador 1999-2009.
- Ministerio de Comercio, I. Turismo. (2010). *Manual de Fomento para Pymes Número 4*. Bogotá.
- Monitor. (1993). *informe monitor de competitividad para Colombia*.
- Nexport C.I LTDA. (2008). Estudio de mercados red de huevo.
- OECD. (2010). Cluster policies: Policies to support clusters, generally understood to be geographic concentrations of inter-connected firms and related actors (specialised service providers, universities, etc.).
- OECD. (2011). OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship SMEs, Entrepreneurship and Innovation.
- OECD., Miranda, G., & Potter, J. G. (2009). *Clusters, innovation and entrepreneurship*. OECD.
- Olmedio, F., & Plazaola, N. (2008). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine*, 1–3.
- Orejuela, A. R., & Espallardo, M. H. (2003). La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios. *Revista Universidad EAFIT*, 39(132), 8–22.
- Park, B.-J. (Robert), & Srivastava, M. K. (2014). Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(8).
- Peyrefitte, A. (1996). *La sociedad de la confianza: ensayo sobre los orígenes y la naturaleza del desarrollo*. Andrés Bello.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina: El papel de las políticas*. Inter-American Development Bank.
- Piperopoulos, P. G. (2012). *Entrepreneurship, innovation and business clusters*. Gower Publishing, Ltd.

- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6). Porter, M. (1999). Los clusters y la competencia. *Revista Gestión*, 2(1).
- Porter, M. (1999). Los clusters y la competencia. *Revista Gestión*, 2(1).
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Barcelona.: Barcelona (España) Ediciones Deusto 2009.
- Porter, M. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6–7)
- Porter, M. E. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 89(1/2).
- Proexport. (2005). *Guia de redes empresariales*. Bogotá.
- Proexport. (2015). Proexport. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/procolombia/nuestra-historia>
- Proexport, & Universidad del Rosario. (2007). *Inventario Empresas CI Alcampo S.A.*
- PWC. (2015). *Competitive Positioning & Market Strategy*.
- Restrepo, P. L. F. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.
- Restrepo, P. L. F. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Rivera, H., & Malaver, J. D. (2011). Perdurabilidad empresarial: el caso del sector avícola en Colombia. *Universidad Del Rosario, Bogotá DC*.
- Rivera, H., & Restrepo, L. (2006). Análisis estructural de sectores estratégicos. *Bogotá, Facultad de Administración de Empresas, Documento de Investigación*, (10).
- Rivera Rodriguez, H. A. (2008). Análisis estratégico del sector turismo en la ciudad de Pereira y su impacto frente al TLC. *Borradores de Investigación: Serie Documentos Administración*, (46).
- Rodriguez, C. (2008). *Redes Empresariales: Alianzas Productivas Colaborar para Competir*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Rodríguez, F. B. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas Y Sociales*, 18(32).
- Rosales, O. (2009). La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional. *Revista Cepal*, (97), 77–95.
- Russel, B. (1990). Measuring personal social network. *Elsevier Science Publisher*, 179–215.
- Saaty, T. L. (2014). *Toma de decisiones para líderes*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Sainio, L., & Ritala, P. (2014). Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(2).
- Salazar, E. J., Guerrero, P. J., & Et_al. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4).
- Schmitz, H., & Nadvi, K. (1999). Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, 27(9), 1503–1514.
- Scholz, M., & De Los Reyes, G. (2015). Creating Shared Value – Grenzen und Vorschläge für eine Weiterentwicklung. *Creating Shared Value – Limits and Suggestions for Further Development.*, 16(2).
- Scott, A. J. (1988). *New industrial spaces: Flexible production organization and regional development in North America and Western Europe* (Vol. 3). Pion Ltd.
- Shad, M. K., & Lai, F.-W. (2015). A conceptual framework for enterprise risk management performance measure through economic value added. *Global Business and Management*

- Research*, 7(2), 1.
- Silva Lira, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de La CEPAL*, (85).
- Sölvell, Ö. (2008). *Clusters: Balancing evolutionary and constructive forces*. Estocolmo: Ivory Tower.
- Sölvell, Ö., & Ketels, C. (2012). *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe*. Estocolmo.
- Sölvell, Ö., & Ketels, C. (2013). *The cluster initiative greenbook 2.0*. Estocolmo: Ivory Tower Publishers.
- Sölvell, Ö., & Williams, M. (2013). *Building the Cluster Commons: An Evaluation of 12 Cluster Organizations in Sweden 2005-2012*. Ivory Tower Publishers.
- Srivastava, M., & Park, B. (2014). Walking the tight rope of coopeition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221.
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2010). Sector avícola colombiano.
- The World Bank. (2009). *Clusters for Competitiveness: A practical Guide & Policy Implications for Developing Clsuter Initiatives*. Cluster Navigators Ltd.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopeition. *Industrial Marketing Management*, 43(2).
- Universidad del Rosario, & Proexport. (n.d.). *Minuta de constitucion CI Alcampo S.A.* Bucaramanga.
- Universidad del Rosario Proexport. (2007a). *Acta de reunion número 2*.
- Universidad del Rosario, & Proexport. (2007). *Actas de Constitucion - Red sector avícola*.
- Universidad del Rosario Proexport. (2007b). *Red de huevo de Bucaramanga - Primer informe*.
- Universidad del Rosario & Proexport, (2007c). *Acta de reunión número 8*.
- Universidad del Rosario, & Proexport. (2008a). *Acta de reunión número 12*.
- Universidad del Rosario, & Proexport. (2008b). *Acta de reunión número 6*.
- Universidad del Rosario Proexport. (2008). *Inteligencia de mercados - CI Alcampo S.A.*
- Universidad del Rosario, & Proexport. (2009a). *Plan de Negocio CI Alcampo S.A.* Bogotá.
- Universidad del Rosario, & Proexport. (2009b). *Proyecciones Financieras CI Alcampo S.A.*
- Universidad del Rosario & Proexport. (2009c). *Acta de reunión 17*.
- Viederyte, R., & Didziokas, R. (2014). Cluster Models, Factors and Characteristics for the Competitive Advantage of Lithuanian Maritime Sector. *Economics and Management*, 19(2).
- Von Liel, B., & Lütge, C. (2015). Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR. *Zfwu | Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 16(2).
- William, B., & Werther, J. (2008). Administración de recursos humanos. *Mac Cgraw-Hill Interamericana Editores, México*.
- World Bank. (2011). *IFC and Small and Medium Enterprises*.
- Yoguel, G., Koenig, V. M., & Angelelli, P. (1999). *Los problemas del entorno de negocios: el desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas*. FUNDES.
- Zuluaga, D., & Fernández, P. (2014). *Estudio del mercado del huevo como materia prima para la elaboración de ovoproductos*. Universidad EAFIT.

8. ANEXOS

ANEXO 1 – CONFORMACIÓN DE RED EMPRESARIAL

ETAPA	TAREAS	OBJETIVOS DE LA ETAPA
Promoción de la red empresarial	Depuración de la base de datos Convocatoria a evento de promoción Logística del evento Evento de promoción Revisión de fichas de organizaciones interesadas.	Seleccionar a las organizaciones que más se ajusten a las necesidades de la red, según las especificaciones de la demanda internacional seleccionada.
Conformación del grupo inicial	Identificación y visita a organizaciones Presentación institucional de cada organización Formación empresarial Diagnostico individual Depuración del grupo inicial según resultados.	Generar confianza entre los empresarios y un conocimiento de las organizaciones miembros para compartir las experiencias de mejores prácticas en el sector y verificar en que producto se puede ser más competitivo de acuerdo a los recursos con que cuentan las organizaciones. Elegir las organizaciones más ajustadas según los criterios establecidos a formar parte de la red.
Elaboración del proyecto de red	Reglamento interno Fondo pre operacional Planeación estratégica Plan de negocio Plan exportador Mejora individual	Establecer un marco normativo y una fuente de recursos para el normal funcionamiento de la red y sus iniciativas, así como establecer los objetivos y trazar los lineamientos estratégicos para lograr los mismos
Operación de la red	Constitución jurídica Selección gerente Inducción gerente	Conformación legal de la red como un ente autónomo con personería jurídica propia y establecer un responsable de hacer

ETAPA	TAREAS	OBJETIVOS DE LA ETAPA
		realidad los planes que se estipularon en las etapas anteriores para cumplir los objetivos planteados.

Fuente: elaborado por el autor retomando los conceptos expuestos en la guía de trabajo de Proexport.