

COOPETENCIA Y MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN COLOMBIA

JUAN CAMILO GAVIRIA ARANGO

TRABAJO DE GRADO

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

20 DE SEPTIEMBRE DE 2011

COOPETENCIA Y MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN COLOMBIA

JUAN CAMILO GAVIRIA ARANGO

TRABAJO DE GRADO

ANDRES GUILLERMO HERNANDES MARTINEZ

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

20 DE SEPTIEMBRE DE 2011

*A la memoria de mi padre y mi abuelo.*

*Agradezco el acompañamiento y el apoyo durante la realización de este trabajo ante todo a la Divina Providencia, a Santa María Madre de Dios, a mi madre, mi abuela, a las personas de la Universidad del Rosario, Proexport, el Cidem y demás personas que colaboraron en el proceso.*

## Contenido

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE .....	i
INTRODUCCION .....	12
I. MARCO CONCEPTUAL.....	14
1.1. EL MODELO DE COMPETITIVIDAD .....	14
1.1.1. LA PRODUCTIVIDAD .....	16
1.1.2. LA INNOVACION.....	16
1.1.3. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA .....	17
1.1.4. MANTENER LA VENTAJA COMPETITIVA .....	21
1.2. EL CONCEPTO DE COOPETENCIA .....	23
1.2.1. LA POSICION EN EL MERCADO.....	25
1.2.2. LA TOMA DE DECISIONES .....	26
1.2.3. EL ROL EN EL MERCADO .....	28
1.2.4. EL VALOR AGREGADO .....	29
1.2.5. LA REGULACION EN LOS MERCADOS .....	29
1.2.6. LAS PERCEPCIONES .....	30
1.3. CLUSTER Y COMPETENCIA.....	31
1.3.1. LA IMPORTANCIA DE LA UBICACION.....	33
1.3.2. LA VENTAJAS DE LOS CLUSTERS.....	34
1.3.3. CONFORMACION DE UN CLUSTER .....	38
1.3.4. EL PAPEL DEL ESTADO .....	40
1.3.5. LA IMPORTANCIA PARA LAS PYMES.....	42
1.3.6. LAS REDES EMPRESARIALES.....	45
II. ANTECEDENTES DE LA POLITICA DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN COLOMBIA .....	54
2.1. GENERALIDADES .....	54
2.2. INFORME MONITOR PARA COLOMBIA. ....	55
2.3. CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD .....	58
2.4. PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR 1999-2009.....	59
2.5. DOCUMENTO CONPES 3297 DE 2004 .....	64
2.6. DOCUEMTO CONPES 3439 DE 2005 .....	66

2.7.	DECRETO 2828 DE 2006 .....	70
2.8.	DOCUMENTO CONPES 3527 DE 2008 .....	72
2.9.	SECTORES DE CLASE MUNDIAL.....	75
III.	METODOLOGIAS PARA LA CONFORMACION DE INICIATIVAS DE ASOCIATIVIDAD EN COLOMBIA .....	76
3.1.	PROEXPORT COLOMBIA .....	78
3.2.	CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN (Cultura E).....	83
3.3.	ASOCIACION COLOMBIANA DE LAS MICRO, PEQPEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (Prodes).....	89
3.4.	CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA Y ALCALDIA DE BOGOTA (Bogotá Emprende) ...	92
3.5.	MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO (Cadenas Productivas).....	94
IV.	ESTUDIO DE CASO C.I. ALCAMPO COLOMBIA S.A. – RED DE HUEVO DE BUCARAMANGA ..	97
4.1.	GENERALIDADES DE LA REGIÓN .....	97
4.2.	DESCRIPCION DEL SECTOR .....	97
4.3.	SITACION DE CONFLICTO.....	99
4.4.	INSTITUCION PROMOTORA.....	100
4.5.	DESCRIPCION PROYECTO.....	100
4.6.	DESCRIPCION EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO .....	103
4.7.	EXPECTATIVAS PLANTEADAS .....	105
4.9.	METODOLOGIA UTILIZADA EN EL PROYECTO.....	106
4.9.	OBSTACULOS DURANTE EL PROCESO .....	107
V.	CONCLUSIONES .....	109
VI.	RECOMENDACIONES. ....	112
	ANEXOS .....	113
	Anexo 1 LEGISLACION RELACIONADA CON LA POLITICA DE COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA	113
	Anexo 2 RESUMEN DE LOS 15 PLANES DE ACCION PROPUESTOS EN EL DOCUMENTO CONPES 3527 DE 2008 .....	113
	Anexo 3 CUADRO RESUMEN DEL PROCESO DE CONFORMACION DE RED EMPRESARIAL DE PROEXPORT.....	117
VII.	BIBLIOGRAFIA.....	118

## LISTA DE GRAFICOS

1. FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE UNA UBICACIÓN.....	19
2. CUADRO RESUMEN DE LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD.....	20
3. POLITICAS DEL ESTADO PARA PROCURAR LA ASOCIATIVIDAD.....	41
4. FACTORES DE INTERVENCION PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD.....	88
5. PRODUCTOS OFRECIDOS POR ACOPI.....	89

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Tener sectores e industrias con características y estándares de reconocimiento internacional es uno de los objetivos de los gobiernos de los países, sin embargo, pocas son las industrias y pocos los países en los que se logra dicho reconocimiento. Dos de los elementos que se presentan para lograr estos estándares son la productividad (rendimiento por unidad invertida) y la innovación (entendida como la capacidad de desarrollar nuevas prácticas que mejoran la productividad), mantener altos estándares en estos dos elementos son las condiciones necesarias para mantener altos niveles de competitividad en el mercado internacional.

Alcanzar la ventaja competitiva, según Michael Porter, esta determinada por cuatro factores; condiciones de los factores, condiciones o sofisticación de la demanda, sectores conexos y de apoyo, y la estructura y rivalidad de las empresas; además de estos se deben tener en cuenta el gobierno y el azar. Del grado de desarrollo de estos y de la fortaleza de las relaciones que se genere esta determinada la ventaja competitiva de un sector específico.

El grado de desarrollo es importante para mantener la ventaja de la economía, pero al igual que el desarrollo, el grado y la fluidez de relaciones entre los individuos (unidades productivas) que se encuentran dentro de cada uno de estos es esencial para que la economía logre una mejora eficaz en sus indicadores macroeconómicos y en sus estándares de productividad e innovación. Dada la importancia de la relaciones, surge el concepto de *cooperencia* como una forma de integrar esfuerzos dentro del mercado para construir una ventaja y después obtener los beneficios individualmente.

Del concepto de cooperencia surgen los planteamientos relacionados con los clústers y las redes empresariales, en donde empresas con características similares fortalecen sus relaciones para desarrollar mayores niveles de eficiencia o alcanzar objetivos que individualmente serían difíciles de lograr, especialmente en el caso de las pymes.

Es fundamental que el estado desarrolle las relaciones y la conformación de iniciativas de asociatividad que permitan que la fluidez y los vínculos entre empresas, instituciones

gubernamentales, financieras, universidades, centros de investigación, entre otros; para promover la integración de esfuerzos, la fluidez de información y el acceso a tecnologías, mejores posiciones competitivas, entre otras.

En Colombia desde hace aproximadamente 20 años, dentro de la política de competitividad del gobierno nacional (a partir del informe monitor), se ha identificado la importancia de las relaciones entre empresas e instituciones conexas para mejorar los estándares y la eficiencia que se pueda lograr para mantener una posición competitiva en los mercados internacionales. Es así como dentro de la legislación (decretos, leyes y documentos de política económica) se menciona y se establecen algunas políticas para el desarrollo de programas de asociatividad. Recogiendo estas directrices, algunas instituciones en el país, como Proexport, Acopi, las cámaras de comercio, el Ministerio de comercio, entre otras, han generado programas dedicados al desarrollo y fortalecimiento las relaciones duraderas para el cumplimiento de objetivos comunes para el beneficio de los grupos de empresarios, utilizando metodologías sencillas y de fácil interpretación.

#### PALABRAS CLAVE.

Coopetencia, Clúster, Red empresarial, Innovación, Productividad, Competitividad, Asociatividad, ventaja competitiva, política de económica, unión, visión conjunta, unión de esfuerzos, fortalecimiento de relaciones, pymes, homogeneidad entre empresas, consorcios de exportación, sectores económicos.

## ABSTRACT AND KEYWORDS

To have sectors and industries with features and standards of international recognition is one of the objectives of the governments of the countries, however, few industries and few countries where such recognition was achieved.

Two items presented to achieve these standards are the productivity (yield per unit invested) and innovation (defined as the ability to develop new practices that improve productivity), maintaining high standards in these two elements are necessary conditions for maintain high levels of competitiveness in the international market.

Achieving competitive advantage, according to Michael Porter, is determined by four items: factor conditions, conditions or sophistication of demand, support and related sectors, and the structure and rivalry of the business. Besides these must be taken into account the government and chance.

The grade of development of these and of the strength of the relationships is determined to generate the competitive advantage of a specific sector.

The grade of development is important to stay ahead of the economy, but like the development, the grade and the fluidity of relationships between subjects (production units) located within each of these is essential for the economy achieve an effective improvement in macroeconomic indicators and their standards of productivity and innovation.

Given the importance of relationships, emerge the concept of coopetition as a way of integrating efforts within the market to build an advantage and then reap the individual benefits.

From Coopetition concept arise related concepts to clusters and enterprise networks, where firms with similar characteristics strengthen their relationships to develop higher levels of efficiency or goals that would be individually difficult to achieve, especially in the case of SMEs.

It is essential that the state develop relations and the formation of associative initiatives that allow the flow and enterprises links, government, financial institutions, universities, research centers,

among others, to promote integration of efforts, the fluidity of information and access to technology, better competitive positions, among others.

In Colombia for about 20 years, within the competition policy of the national government (since Informe Monitor), has identified the importance of relationships between companies and related institutions to improve standards and efficiency that can be achieved for remain competitive in international markets.

Thus, into the legislation (decrees, laws and policy documents) is mentioned and set some policies for the development of associative programs.

Gathering these guidelines, some institutions in the country, as Proexport, Acopi, chambers of commerce, the Ministry of Commerce, among others, have created programs aimed at developing and strengthening long-term relationships for the fulfillment of common goals for the benefit of business groups, using simple methods and easy to interpret.

#### KEY WORDS.

Coopetition, Cluster, Enterprise Network, Innovation, Productivity, Competitiveness, Associativity, competitive advantage, economic policy, union, joint vision, joint efforts, strengthen relationships, SMEs, uniformity among companies, export consortia, economic sectors.

## **INTRODUCCION**

Las exigencias del mercado, la necesidad de incrementar los índices de productividad y competitividad, y las limitaciones que presentan en especial las empresas pymes para el desarrollo de nuevos productos, el ingreso a nuevos mercados, mejorar la productividad, disminuir costos, y los inconvenientes para sobrevivir en el mercado dados los cambios en las reglas de juego que representan la nueva apertura de la economía y los bajos costos de los productos extranjeros hacen que la cooperación entre empresas sea una herramienta ha tomado una gran importancia en los últimos años.

La necesidad de mantener empresas con altos niveles de productividad y de eficiencia que sean capaces de enfrentar la fuerte competencia en precios y calidad, y que estén acordes con las exigencias del mundo globalizado, se ha convertido en una necesidad tanto para los empresarios, los gobiernos, como para las entidades que promueven la eficiencia y el mejoramiento de las empresas colombianas, es por eso que entidades como Proexport, las cámaras de comercio, alcaldías, universidades, gremios, entre otras, vienen desarrollando esfuerzos para lograr que las pequeñas y medianas empresas cooperando entre sí, logren aumentar sus niveles de competitividad y eficiencia, y logren llegar mas con mayores posibilidades de competir en el mercado, con iniciativas como la conformación de redes empresariales, consorcios de exportación clústers, conformación de ofertas conjuntas de bienes complementarios, entre otras, que han permitido que se cierre un poco la brecha y se hagan más fácil sobrellevar las limitaciones de las pequeñas empresas para desenvolverse en el mercado e incluso intervenir en el mercado internacional.

Mencionar las iniciativas que se están desarrollando y especificar las dificultades que presentan las empresas y los empresarios para mantener relaciones duraderas con las demás empresas de su sector o sectores complementarios para adoptar e implementar iniciativas de cooperación y así alcanzar más fácilmente los objetivos que se planteen en dichas iniciativas, lograr mayores niveles de competitividad y así lograr un crecimiento de sus empresas y la perdurabilidad en el largo plazo.

El objetivo de éste trabajo es establecer un marco teórico que exponga los diversos postulados que se hayan desarrollado en el tema de la cooepetencia y cooperación empresarial; identificar las

limitaciones de las empresas y los empresarios colombianos para desarrollar procesos de integración y asociatividad, establecer las posibilidades que ofrecen las entidades promotoras de las exportaciones para el establecimiento y desarrollo de iniciativas, y plantear un estudio de caso en el que se plasme una experiencias exitosa.

Una de las metodologías mas utilizadas por las entidades encargadas de promover el desarrollo empresarial en Colombia y que utilizan como principal herramienta son la conformación de consorcios o iniciativas de asociación, como mecanismos de cooperación entre los empresarios, aún cuando es evidente la falta de entusiasmo que los mismos empresarios colombianos presentan a la hora de cooperar con sus similares y a lo que aun el mismo Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la carilla de apoyo a las Mipymes se refiere como “El individualismo característico de nuestros empresarios tendrá que cambiar debido a las nuevas realidades que impone la economía globalizada. Por ello, la solidaridad debe ser un principio fundamental orientador para el nuevo empresario colombiano de éste siglo.”<sup>1</sup>; así entonces, es necesario además de tomar en cuenta las los esfuerzos para integrar a los empresarios, que se de una aproximación a las condiciones culturales que hacen que sea tan difícil promover éste tipo de acciones entre los empresarios colombianos.

Tomando en cuenta lo anterior, en el desarrollo del presente trabajo se expondrán los conceptos que explican los niveles de productividad y de competitividad que pueda alcanzar una nación, sustentados especialmente en su capacidad de innovar, transformar el aparato productivo y asimilar los cambios que en el mercado; explicar los conceptos de cooepetencia, clusters y las redes empresariales, para posteriormente mencionar los cambios que se han sucedido en la política de competitividad del país, y como a partir de ésta las instituciones que promueven el desarrollo empresarial han generado una serie de iniciativas para la conformación de proyectos de asociatividad. Por último, se elaboró un estudio de caso de una de las iniciativas impulsadas por Proexport Colombia en donde se pueden identificar algunos rasgos característicos de los procesos de asociatividad en el país.

---

<sup>1</sup> Tomado de: [http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/mipymes/MiPymes/manual\\_4.htm](http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/mipymes/MiPymes/manual_4.htm)

## COOPETENCIA Y MODELOS DE ASOCIATIVIDAD EN COLOMBIA

### I. MARCO CONCEPTUAL

#### 1.1. EL MODELO DE COMPETITIVIDAD

Dadas las condiciones de una economía en particular la pregunta, por que un determinado territorio es más desarrollado que otro se convierte en un interrogante común en muchos ámbitos, sin embargo es importante notar que no todos los sectores ni todas las empresas son importantes para el desarrollo económico de los países, esto es porque dadas las características sociales y geográficas de una región, se determina la composición de la economía de estos y las características con las que ésta evoluciona para tener una posición relativa en el mercado local e internacional, determinar la capacidad de mantener una ventaja competitiva, lograr un elevado nivel de productividad y en últimas una mayor calidad de vida de la población en general. Dadas las condiciones de la economía actual en donde se ha demostrado por diversos autores y en especial Michael Porter que la competitividad no depende ni de los tipos de interés, ni de las tasas de cambio, ni del déficit público, de la cantidad o el precio de la mano de obra, ni de la magnitud de los recursos naturales, y a pesar de lo que se puede pensar, tampoco depende de las políticas gubernamentales puesto que los gobiernos en el mercado internacional juegan un papel secundario, rara vez protagónico; esto demostrado en la realidad en las que en la mayoría de los casos las naciones en las que el desarrollo económico que han alcanzado se explica fundamentalmente en razones distintas y carecen de muchos de los factores mencionados. En resumen, los modelos clásicos de economía para explicar el comercio internacional y en especial el de la *ventaja comparativa* de *David Ricardo* y los posteriores estudios de *heckscher* y *ohlin*, los modelos de la CEPAL y en general los modelos que explicaban el desarrollo de un país considerando solo la explotación del recurso que le era más abundante para basar el desarrollo de la economía en ese factor, o cerrando las economías para incentivar la producción nacional, no ha podido explicar fehacientemente el porque unos países logran desarrollarse y otros no.

Siendo así, podría decirse que cada una de estas apreciaciones sobre lo que determina la competitividad puede explicar una parte del porque una nación es competitiva, pero no podría explicar el concepto en general, entonces, dado que ninguna de las explicaciones de los factores que se mencionaron anteriormente logran crear una ventaja competitiva para una nación lo que

realmente responde según Porter en la *ventaja competitiva de la naciones, es la dinámica que se da dentro de las economías nacionales que propenden a generar las condiciones endémicas en la economía para generar empresas y dinámicas que puedan competir en los mercados internacionales*, puesto que en muchos casos y en especial en el colombiano han servido de sustentación teórica para desarrollar el modelo de competitividad que se ha venido impulsando durante las últimas dos décadas por el gobierno nacional y las entidades relacionadas con el tema, por ello se hará una definición de los conceptos que determinan la competitividad para posteriormente desarrollar las nociones de asociatividad y cooepetencia, posterior a esto revisará la legislación que se ha suscitado para implementar un modelo de competitividad en la economía colombiana y como consecuencia de esto mencionar las metodologías que se han desarrollado con base en la legislación para fomentar iniciativas de asociatividad.

Una premisa fundamental es que los países no son competitivos ni en todos los sectores, ni en todas las regiones, ni en todos los aspectos y deben tomar una decisión dadas sus condiciones socioeconómicas y el desarrollo histórico de su mercado para concentrarse en los sectores en los que pueden ser competidores exitosos en el mercado internacional y la estrategia con la que pueden competir eligiendo entre dos posiciones que dadas sus condiciones son mutuamente excluyentes *bajo costo o diferenciación*, para tener sectores que puedan competir con éxito y de ello el posicionamiento, es decir, la forma de competir que se le quiera dar al sector; por tanto es importante resaltar que la unidad en que Porter platea como básica para analizar la competencia y por ende su éxito internacional es *el sector*, entendido éste como un grupo de empresas que fabrican un producto o servicio similar y que compiten entre si. Son estos sectores los que compiten posteriormente en el mercado internacional, los países no son exitosos en todos los sectores, solo en algunos casos un país altamente especializado en un sector llega a ser un líder o al menos un competidor importante en el mercado internacional.

Tener estos sectores con las características necesarias para competir eficazmente no son por mucho el objetivo último de las naciones, éste en vez es mantener un alto nivel de vida de sus habitantes y con una tendencia a incrementarse a medida que pasa el tiempo, pero para lograr que estas condiciones mejoren en el largo plazo es necesario promover dentro de la economía el desarrollo constante de mejores productos, más rápidamente y con mayor calidad, es decir, procurar que el rendimiento que genera una unidad de mano de obra o de capital sea lo más alto

posible, porque es de allí de donde se determinan los salarios que reciben los trabajadores de un sector o región determinados y la rentabilidad que obtienen como rendimiento un inversionista.

### **1.1.1. LA PRODUCTIVIDAD**

Ésta entendía como el rendimiento de una unidad económica invertida y más que ésta es la capacidad de que los indicadores de productividad de un sector específico son los que en últimas generan el que éste tenga éxito en el mercado internacional. Esta productividad a su vez se genera de las múltiples interacciones entre los competidores que se hayan registrado durante un largo periodo de tiempo que haya permitido que las empresas individualmente y posteriormente los sectores logren desarrollar altos niveles de sofisticación para mantenerse en el mercado respondiendo mejor y más rápidamente que sus competidores a las necesidades del mercado. Esto se hace concentrándose en lo que las empresas de una nación dadas las características del lugar y de la población son más eficientes para hacer, en éste punto cobra una vital importancia el comercio y en muchos casos el comercio internacional puesto que permite que las empresas y en general los sectores de una nación deleguen a otras empresas de otras regiones o países las actividades en las que no logran alcanzar altos niveles de productividad, por consiguiente esta practica permite a las empresas de un sector en un país determinado especializarse en el desarrollo de los productos en los que si se pueden obtener mayores rendimientos por unidad, es decir, se pueden hacer mejor que en otros lugares, lo que tenderá a mejorarse con el tiempo y dará lugar a sectores con altos estándares de calidad y en el desarrollo de productos más sofisticados que generen un mayor valor al comprador, con esto se tiende en el largo plazo a ser un competidor de talla mundial centrándose en sectores o industrias específicas y generalmente en regiones delimitadas lo que propicia en muchos casos el agrupamiento y la conformación otro tipo de relaciones que se verá más adelante, y a lo largo de todo éste trabajo. Como resultado lógico esto elevará el nivel de vida de los empleados de un sector determinado y lo hará paulatinamente más atractivo tanto para la inversión de capital como para la atracción de personal más calificado, atrayendo recursos de sectores menos viables causando una paulatina desaparición de estos.

### **1.1.2. LA INNOVACION**

Es así como el factor para hacer que el grado de productividad se mantenga por encima del que se presenta en la industria es la *innovación* tanto en productos, procesos, como en las metodologías

y practicas que se utilicen en la empresa, puesto que son estos pequeños avances los que logran en muchos casos que las empresas mantengan una ventaja relativa en el mercado. Además de las mejoras que se puedan implementar al interior de la empresa, la capacidad de asimilar tecnologías y prácticas desarrolladas en sectores internacionales da a las empresas la posibilidad de mantenerse en el mercado y cambiar gradualmente su forma de competir. Todas estas posibilidades se desarrollan frecuentemente en países y en economías que brindan característica que propician generar dinámicas de competencia para el desarrollo del mercado interno; los elementos que Porter plantea para explicar las dinámicas que forman economías con la capacidad de competir internacionalmente se centran básicamente en cuatro elementos que en conjunto determinan la ventaja competitiva que una nación pueda alcanzar en un sector específico dadas las características que se presenten, estos son: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo y, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; procederé a explicarlos brevemente.

### **1.1.3. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

*Condiciones de los factores* se refiere específicamente a las condiciones del entorno en el que se asientan las empresas, no tanto los naturales o como Porter los llama, los heredados, sino los temas centrales de inversión pública o privada que tienen como objetivo el desarrollo de la competitividad de una región, dentro de estos están los temas relacionados a la infraestructura del país o la región donde se asienta el sector, además de la cantidad, la calidad y la pertinencia del recurso humano disponible para trabajar en las empresas del sector, es decir la educación que se ofrece a los habitantes de una región, estas inversiones se presentan en prácticamente todos los países, lo realmente importante es mirar el grado de inversión que se hace en estos aspectos pues es así como se determina el grado de desarrollo que han de conseguir estos temas que aunque no son los que determinan la ventaja que se consiga en una nación, si son vitales y sirven de cimientos para el potenciar la evolución de los demás determinantes y además tiene un efecto acumulativo que permite que cada vez se mejore un factor tomando como base la inversión que se hizo anteriormente.

*Condiciones de la demanda* cobra una especial importancia porque se compone del tamaño y de las características socioeconómicas de las personas o empresas que se asientan en el territorio donde llegan los productos que se generan dentro del sector lo que dependiendo del grado de

desarrollo de la sociedad puede tener mayores o menores estándares para ser atendidos y esto a su vez determina el grado de innovación y especialización que alcancen las empresas con el fin de ofrecer productos que satisfagan las necesidades y preferencias de la población, brindando la posibilidad de que si el mercado base al que atiende la empresa impone unos altos estándares en las características de los productos puede ser un factor beneficioso para que se pueda ingresar exitosamente a otros mercados sin la necesidad de hacer grandes cambios para satisfacer a un nuevo público y aún más en algunos casos lograr un reconocimiento mundial del sector; a pesar de las ventajas mencionadas, se debe tener en cuenta que se corre el riesgo de que la demanda local vaya en una dirección opuesta a la demanda mundial, lo que desvía el desarrollo del sector hacia caminos cerrados desperdiciando recursos que no tendrán grandes rendimientos en el futuro y obligara a nuevas inversiones, por eso la innovación debe estar bien encaminada para no invertir en vano y desperdiciar recursos.

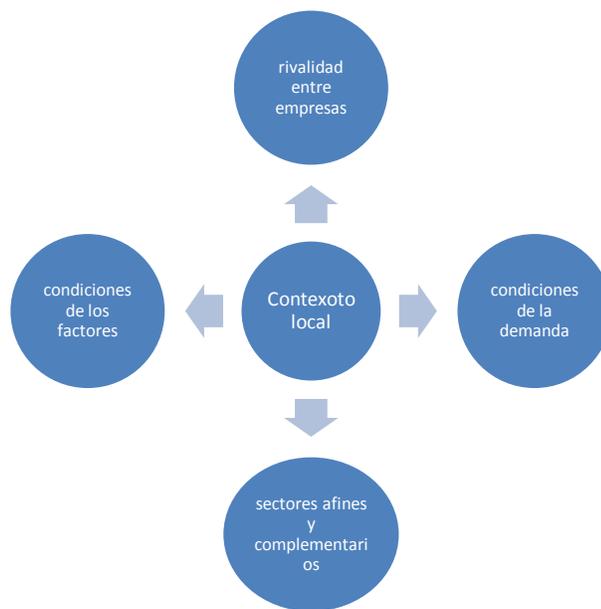
*Sectores conexos y de apoyo*, aquí es donde se incluyen tanto los proveedores, canales de distribución y productos o servicios complementarios su importancia radica en que en muchos casos el desarrollo de la innovación de las empresas y de los sectores debe ir acompañado de refinamientos en los sectores de apoyo para que sean eficaces tanto la consolidación como en el normal funcionamiento gracias a una oferta especializada de insumos adaptables a los requerimientos de la empresa y de trabajar en un encadenamiento toda la industria para procurar satisfacer de un modo más eficaz las necesidades de los consumidores. Éste determinante será el más importante para el desarrollo de éste trabajo por concentrar una gran importancia para la sustentación del tema de la asociatividad y por esto será tratado con mayor profundidad más adelante.

*Estructura y rivalidad de la empresa*, la búsqueda del éxito crea la necesidad constante en las empresas de un sector en específico de innovar para diferenciarse y lograr un posicionamiento duradero de los productos o servicios que se ofrezcan, hace mucho más dinámico el sector y ejerce una intensa presión hacia la evolución constante, a su vez una intensa rivalidad doméstica influye sobre las exigencias que pueda presentar la demanda local lo que en últimas obliga a las empresas a desarrollar innovaciones para responder a esa demanda sofisticada y aún éste factor puede influir en el grado de compromiso y en la motivación tanto de los empresarios, directivos como empleados de las empresas al motivar egos personales. En los casos en que la rivalidad local es

inexistente caben dos posibilidades, la primera el monopolio con el obvio deterioro del beneficio del comprador y la baja capacidad para competir cuando surja un nuevo oferente en el mercado, o la segunda, la incursión en mercados extranjeros tal como lo expresa el mismo Porter “en naciones pequeñas la carencia de rivalidad domestica puede reemplazarse con la apertura a la competencia internacional y con estrategias mundiales para enfrentarse con empresas de otros países”<sup>2</sup>.

Para ilustrar las fuentes de ventaja competitiva que puede brindar un lugar, Michael Porter mediante el diamante de competitividad ilustra las condiciones que determinan el éxito de cada uno de los factores en una economía determinada.

#### FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE UNA UBICACIÓN



FUENTE: Ventaja competitiva de las naciones, Michael Porter

---

<sup>2</sup> Michael Porter, Ventaja competitiva de las naciones, pg 205.

**CUADRO RESUMEN DE LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD**

<b>COMPETENCIA</b>			
políticas del país que afectan la rivalidad en el mercado interno , el entorno economico, formas de inversion y mejora continua, dinamica local de la competencia			
<p align="center"><b>RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS</b></p> <p>reglas incentivos y normas que rigen el tipo de intensidad de la rivalidad ; el grado de sofisticación de competencia en cada país que determina la capacidad de innovación y la transformación de costos a diferenciación</p>	<p align="center"><b>FACTORES</b></p> <p>activos tangibles, infraestructura, información, sistema jurídico, instituciones de investigación y universidades, y en definitiva todas las recursos que permitan incrementar la productividad, la eficiencia y la calidad del la empresa o clúster.</p>	<p align="center"><b>SECTORES AFINES Y COMPLEMENTARIOS</b></p> <p>capacidad de proveerse de una oferta interna de insumos de buna calidad y la presencia de complementarios o afines con alto grado de sofisticación para implusar el desarrollo del sector</p>	<p align="center"><b>DEMANDA</b></p> <p>la sofisticación de la demanda en cada país determina que sus empresas pasen de ofrecer productos y servicios imitación y baja calidad a basar su oferta en la diferenciación para colmar las expectativas de los clientes.</p>

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

Además de los determinantes que componen el diamante de competitividad de las naciones, existen otros dos elementos que aunque no están dentro de los determinantes tienen una gran influencia en la competitividad que puedan lograr las naciones, el gobierno y los hechos fortuitos; el primero de ellos implica las posiciones u objetivos que pretendan alcanzar los gobernantes de turno que pueden ir en favor o en contra del desarrollo de los mercados y que pueden afectar negativa o positivamente las condiciones en las que las empresas compiten en el mercado, las condiciones de la demanda del mercado y aún su propia demanda, el acceso a recursos físicos en cantidad y calidad, y aún los humanos con los conocimientos requeridos para las necesidades de las empresas; y en segundo lugar se encuentra el azar o el advenimiento de hechos fortuitos que no son previsibles entre estos: las guerras, el desarrollo súbito de una tecnología, un invento inesperado, cambios súbitos en la demanda, restricciones a mercados externos, desastres naturales, entre muchos otros, que sin duda pueden afectar positiva o negativamente las condiciones en las que compite la empresa y la ventaja que ésta pueda alcanzar.

#### **1.1.4. MANTENER LA VENTAJA COMPETITIVA**

Para lograr que los sectores dentro de una economía determinada logren ser competidores de clase mundial, es necesario que todos los aspectos que constituyen la ventaja se desarrollen al mismo tiempo y se brinden un refuerzo mutuo (excepto en algunos sectores de extracción de minerales y materias primas), y para generar un eficaz incremento en la productividad y posterior competitividad en los sectores en los que el país puede afianzar su economía, más aún, la deficiencia en alguno de los factores que determinan el desarrollo de una ventaja competitiva impide por mucho el desarrollo efectivo de los demás para lograr convertir esos esfuerzos en una ventaja competitiva efectiva que logre dinamizar los sectores tanto que alcancen un nivel de competitividad que le permita mantenerse efectivamente con posibilidades de desarrollo y de conseguir las condiciones que permitan un liderazgo mundial en determinados productos en el largo plazo. Todo lo que se menciona hasta el momento es solo para crear el ambiente propicio para la competencia que crea la condición necesaria para generar éxito y competir efectivamente en el mercado internacional, sin embargo esta condición no es necesaria puesto que deben cumplirse otras dos que son esenciales para la consecución y el sostenimiento de dicho éxito, la estrategia y la capacidad de innovar.

Como ya se menciona el que en determinado país o región exista un ambiente propicio para el desarrollo de los negocios en un sector particular no es suficiente para generar empresas altamente competitivas en un sector puesto que en la realidad está demostrado que aún cuando se generan las condiciones en un lugar que brindan la posibilidad de que algunos competidores logren un posicionamiento, muchos se quedan en el camino ya que no son capaces de interpretar las condiciones del entorno; de ahí pues se desprende la importancia de la estrategia, es decir, la capacidad que tienen las empresas para interpretar las condiciones del entorno y ajustar el interior de las empresas a dichas condiciones con el único propósito de generar un mejor aprovechamiento de las oportunidades que se presenten en la interacción de la empresa en el mercado, o sea, mantener una búsqueda constante por conseguir ventajas competitivas y lograr protegerlas de los competidores, para encaminar las empresas hacia el logro de un objetivo estratégico que se ha planteado desde el principio y enfocando todos los esfuerzos hacia él para evitar la tentación de generar una bilocación estratégica, moverse en direcciones distintas lo que termina por generar procesos más dispendiosos que demoran más tiempo, gastan más recursos y

que en últimas terminan por menguar las posibilidades de desarrollo y el éxito que puedan alcanzar las empresas en el sector y por ende el sector mismo.

La ventaja competitiva se consigue de varias formas una de ellas como es la innovación y el cambio hacia nuevos productos o nuevos métodos, ya sea por tecnologías nuevas, nuevas formas de capacitar al personal, nuevos mercados, desarrollo de nichos, ajustar productos existentes a nuevos mercados, o generar una estrategia de mercadeo que logra impactar eficazmente a los consumidores. Para conseguir una ventaja competitiva también puede trabajarse estrechamente con toda la cadena de valor de la empresa para conseguir disminuciones en los costos que generan los altos volúmenes de inventarios, el riesgo de la obsolescencia de los productos o materias primas, los retrasos en la producción o los reprocesos que pueda necesitarse, un efectivo encadenamiento resulta en la optimización de procesos y estar a la vanguardia de las preferencias del mercado; sin embargo todas las ventajas son susceptibles a ser copiadas y con el tiempo dejan de ser un factor diferenciador ya sean las basadas en costos que se pueden copiar más fácilmente o las basadas en tecnología y recurso humano; lo realmente importante es mantener una búsqueda constante de innovación, de tratar de hacer obsoleto lo que se tiene hasta el momento para mantenerse a la vanguardia del mercado.

En últimas la ventaja competitiva solo se sostiene con la innovación ya sea que ésta esté motivada por la presión del entorno, las condiciones específicas de una región o de un mercado muy exigente que obliga a desarrollar productos con altos estándares, por la capacitación de los individuos, por las condiciones que establezca un vendedor, un comprador o la legislación. Es la base vital para mantener un éxito en el mercado, y dicho éxito es el que permite que gradualmente las empresas y los sectores tiendan a convertirse en competidores internacionales ya sea por colmar las necesidades del mercado local, aprovechar el aprovisionamiento externo o simplemente por generar economías de escala en otras ubicaciones en las que se generen menores costos; de no cambiar de acuerdo a las circunstancias y responder a estos cambios de una manera efectiva el sector estará condenado a un declive y una gradual desaparición, por esto es tan necesaria la inversión en innovación, capacitación y mejora de procesos, para lograr evolucionar y reinventar el negocio día a día de acuerdo a los cambios que se sucedan.

El tener éxito gradual en el mercado conseguido por el efectivo desarrollo e integración en un sistema de los factores que determinan la ventaja competitiva genera que las empresas y sectores exitosos de una nación tiendan a agruparse ya sea horizontal o verticalmente para generar un marco más amplio de relaciones (formales o informales) y potenciar el desarrollo de la innovación dentro de esos sectores gracias a la facilidad de los flujos de información, del conocimiento de los clientes, canales de distribución o tecnología. Es así como estas conexiones entre empresas generan nuevas oportunidades en el mercado y se difuminan por todos los sectores conexos trayendo consigo nuevas formas de competir o al menos de concebir la competencia para desarrollar nuevos negocios o nuevas formas de hacer las cosas, haciendo más dinámico el sector, los sectores conexos y en general la competitividad de la nación, aún mediante la incorporación de nuevos participantes que respondan a las necesidades de la economía. Es vital que siempre se mantenga una fuerte rivalidad entre las empresas del sector o de los sectores conexos, aún cuando se generen procesos de asociatividad o coopetencia, ya que son uno de los elementos más importantes para mantener viva la intención de mejorar e innovar cada día, para así conservar en el largo plazo la ventaja competitiva de la nación.

Aparte de aunar esfuerzos para desarrollar nuevas tecnologías o procesos y compartir información el agrupamiento entre las empresas de un sector o sectores conexos hace que estas tengan una mayor representatividad frente a los entes estatales o ante las universidades, centros de formación, investigación y demás, lo que en últimas genera un mayor realce al sector y mejoras en la percepción de éste en el mercado en general, con lo que se hace más atractivo tanto para la atracción de capital como de personal altamente calificado.

## **1.2. EL CONCEPTO DE COOPETENCIA**

Según los profesores Nalebuff y Brandenburger (1996) en el libro del mismo nombre la coopetencia se refiere a un simple juego entre la empresa, clientes, competidores, complementadores y proveedores que se divide una serie de subjuegos individuales en los que cada cual compite por una tajada más grande de la torta, es decir, el mercado; también se debe mencionar un jugador al que ellos llaman inevitable, el gobierno, quien participa regulando las condiciones del juego, además de ser un socio obligado para casi todas las empresas.

Es importante notar como en dicho libro se plantea que toda acción que alguno de los jugadores ejecute beneficia a algunos y perjudica a otros, es así como el aspecto más importante que se puede resaltar es que, al evaluar los aspectos que benefician a algunos jugadores, estos deben también recompensar a la empresa en alguna forma para que ella ejecute la acción que lo va a beneficiar, lo que plantea la idea de trabajar en conjunto puesto que uno se beneficia del otro y viceversa.

En esencia el concepto de cooepetencia, es que las empresas deben pensar el juego en su conjunto, es decir mirar siempre a todos los participantes en el mercado, e identificar las percepciones de cada uno de los jugadores o participantes, e implementar acciones en conjunto con los beneficiados para obtener una porción más grande de la torta –es decir, mayores rendimientos- de la que podría obtener si la empresa actuara sola en el mercado.

El pensamiento clásico en el ambiente de los negocios en el cual se debe librar una guerra sin fin hasta aniquilar a la competencia, entendido éste como todos los sujetos que intervienen en el juego ya sean sustitutos o complementarios al producto que la empresa ofrece, si están en el mercado deben ser objeto de aniquilación. Ante esto, debe descartarse la idea de la paz en los negocios porque “siempre se tiene una lucha con la competencia por una participación en el mercado, con los proveedores por los costos, y con los clientes por el precio.”<sup>3</sup> Es así como la solución más eficaz para encontrar un equilibrio entre la guerra y la paz es crear entre todos, un campo de juego más amplio en el que todos tengan una porción sin perjudicar notablemente los intereses de los otros jugadores del mercado, surgiendo el concepto de cooepetencia que trata de la simple idea de cooperar al momento de generar el juego –el mercado- y competir al momento de jugar, dicho en otras palabras, construir en conjunto para tener un ambiente propicio en el cual competir, idea que es reiterada en el modelo de competitividad de Michael Porter y en general en mucha de la literatura relacionada con el tema.

Para explicar la idea de cooepetencia, se identifican cuatro tipos de jugadores o intervinientes que se desenvuelven en la interminable lucha de mantenerse en el mercado y obtener un reconocimiento en éste: clientes, proveedores, competidores y complementadores.

---

<sup>3</sup>Brandenburguer, B. N. (1996). *Coopetencia*, Bogota. pág. 4

Iniciando con la descripción de cada uno de estos elementos, existen varios ejemplos de sectores en los cuales, el desarrollo de los *complementadores* en sus productos hacen mucho más atractivo su propio producto, ganando juntos al hacer crecer el segmento del mercado y generar bienes más atractivos de lo que fueran si estuvieran solos, sobresaliendo entre otros: el software y hardware, salchichas y mostaza, automóviles y préstamos, televisores y reproductores de video. Éste 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 que siempre son recíprocos”<sup>4</sup>. Posteriormente, *los proveedores*, son los que brindan todos los elementos que permiten que la empresa realice su labor, haciendo parte desde los empleados que generan la mano de obra para ejecutar la labor de la empresa, hasta el flujo de dinero que es necesario para que funcione ésta; en consecuencia puede decirse que, un proveedor es todo aquel que pone a disposición de la empresa, un bien que permitirá que el cliente disfrute el producto.

Los otros dos participantes en el mercado son bien conocidos, *los clientes*, quienes reciben los productos y servicios que la compañía ofrece para satisfacer alguna o algunas de las necesidades que estos tengan para suplir, devolviendo a la compañía una retribución por haber recibido dichos bienes. Por último, están *los competidores* siendo los otros jugadores que ofrecen a los mismos o a futuros clientes productos o servicios similares a los de la propia compañía. Ninguna explicación del mercado estaría completa sin mencionar un participante inevitable, en casi ningún caso, que aunque no participa directamente en el juego del mercado entendido como la interacción entre compradores y vendedores, si puede aparecer como cualquiera de los otros cuatro jugadores (proveedores, competidores, clientes y complementadores) y aún más, es el que establece las condiciones en las que se desarrolla el juego por lo que siempre es un elemento a considerar, el gobierno.

### **1.2.1. LA POSICION EN EL MERCADO**

Es importante siempre tener en consideración que en las interacciones con cada uno de los jugadores, siempre habrá momentos en los que algunos ganarán y otros perderán, así como la compañía vivirá dichos desenlaces, como es bien sabido, todo acto tiene consecuencias. Por esto, antes de tomar una decisión, se debe prever cual será la reacción de cada uno de los jugadores

---

<sup>4</sup> Brandenburger, B. N. (1996). *Coopetencia*, Bogota. pág., 16, 17

que están interviniendo, dado que una vez ejecutada una acción que perjudique a alguno, éste tendrá menos que perder y una razón más para volverse más agresivo en el mercado.

Para identificar el posible ganador se debe monitorear el mercado para saber quien es el que posee el poder en el juego, dicho poder está dado por el valor agregado (o mayor valor percibido) que cada uno de los jugadores pueda adquirir –utilizando los conceptos de innovación, curva de aprendizaje, capacitación y demás-, esencialmente al regular el flujo de alguno de los elementos que se requieren para el juego (manejar la escasez) ya sea por oferta o por demanda; es así como los profesores Nalebuff y Brandenburger definen que: “la clave para entender quien tiene el poder en el juego es entender quien tiene el valor agregado, dicho valor agregado es definido a su vez como lo que cada jugador aporta al juego”<sup>5</sup>. Sin duda la posición relativa de un jugador en el desarrollo del mercado, determina las condiciones a las que éste se deba acoger o logre subordinar a los otros jugadores a desempeñar un rol -porque tiene el control-.

Del mismo modo esta posición en el juego puede estar dada por las condiciones o reglamentación en el lugar donde se desarrolle, también puede ser un problema de percepción que tengan los jugadores sobre cuál es su postura relativa frente al otro en determinada circunstancia; la idea fundamental en proceso de analizar un mercado mediante la teoría de juegos 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 juego... la diferencia de información lleva lógicamente a una diferencia de percepciones.”<sup>6</sup>. Lo que indica finalmente que el valor agregado no es suficiente, sino que también surge un elemento que se vuelve fundamental en generar una diferenciación, éste es *la información* que se tenga del juego y de los jugadores que en últimas darán a la compañía (es decir al gerente) una percepción mucho más cercana a la realidad y lograr así obtener una mayor ventaja.

### **1.2.2. LA TOMA DE DECISIONES**

Después de tener una idea clara de las condiciones y la forma de comportarse de los participantes en el mercado, surgen los conceptos relacionados con la estrategia y con el desarrollo o evolución de los mismos. La importancia de tener la capacidad de cambiar el juego hacía uno en el que la posición relativa de la empresa pase de desfavorable a favorable o en el que aún siendo bueno,

---

<sup>5</sup> Brandenburger, B. N. (1996). *Coopetencia*, Bogota. pág., 59

<sup>6</sup> Brandenburger, B. N. (1996). *Coopetencia*, Bogota. pág., 79

sea mejor para las necesidades de la compañía. Igualmente, otra característica fundamental que surge es resaltar que “cambiar el juego es la esencia de la estrategia... y para cambiar el juego es necesario cambiar uno o más de sus elementos. Esto significa que cada uno de los cinco elementos, jugadores, valores agregados, reglas, tácticas y extensión, ofrece una manera de transformar el juego existente en uno enteramente nuevo”<sup>7</sup> cobra una importancia vital a la hora de pensar en mantenerse en el mercado y para ello debe saberse tomar las decisiones acertadas teniendo en cuenta las acciones de los demás jugadores y como la empresa puede obtener un mejor desempeño aprovechando dichas acciones.

Del mismo modo los jugadores como ya se ha mencionado están divididos en cuatro tipos competencia, clientes, proveedores y complementadores. En dicha competencia, algunos de los jugadores adquieren una especial importancia, ya sea por ingreso o ampliación de productos o una simple cotización que sea solicitada. Así como al momento de una compañía pensar en un nuevo mercado existen dos preguntas básicas para tomar la decisión de entrar o no entrar, la existencia del mercado y de las posibilidades de éxito que se tengan al ingresar, aún cuando los demás competidores ya tienen una curva de experiencia avanzada. Como segundo elemento a tomar en cuenta es, para quien es importante que la compañía entre en el mercado y quien se beneficia, ya sea por adquirir mayor poder de negociación al existir un nuevo proveedor, la facilidad de consecución de un producto o simplemente el otorgar un beneficio a un sector específico, y ahí es donde se debe pensar en cooperación y no tomar decisiones aisladas del entorno, en éste momento se debe pensar en trabajar con el jugador más beneficiado para obtener los mayores beneficios posibles. Existe muchos ejemplos en los que nuevos oferentes ingresan a un mercado y reducen el poder de negociación de los proveedores existentes frente a sus clientes, pero que al no haber previsto la reacción de los actuales proveedores, solo consiguen que los clientes obtengan mejores condiciones de dichos proveedores sin obtener ningún tipo de ganancia para la propia compañía, es así como el libro de Nalebuff y Brandenburger menciona “algunas veces el servicio más valioso que uno puede prestar es crear competencia, de modo que hay que hacérsela pagar... la competencia es valiosa, no la de gratis, hágasela pagar”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Brandenburger, B. N. (1996). *Coopetencia*, Bogota. pág., 91

<sup>8</sup> Brandenburger, B. N. (1996). *Coopetencia*, Bogota. pág., 104,111

### **1.2.3. EL ROL EN EL MERCADO**

Lo que respecta a los clientes reviste una principal importancia, porque además de brindar la posibilidad de tener más opciones de éxito, más clientes proporcionan más utilidades, al igual que reducen el riesgo de la industria al disminuir su poder de negociación, haciendo que ninguno de ellos sea indispensable; del mismo modo, reducen el poder de negociación de los clientes actuales y una ganancia poder de negociación del proveedor frente al cliente. Adicionalmente, existen formas de atraer más clientes entre las que sobresalen cuatro: educar el mercado, que se refiere a enseñar al cliente que hacer con el producto, otra opción es pagarles a los clientes por jugar, que es dar concesiones a los clientes al principio del juego (introducción en el mercado) para generar algún tipo de moda que permita el desarrollo y crecimiento del mercado, la tercera opción es subsidiar a algunos clientes y otros vendrán por su propia voluntad, y por último convertirse uno mismo en su propio cliente para asegurar la demanda del producto, con lo que se retoma el concepto de la demanda refinada que en últimas es la que brinda la posibilidad de desarrollo del mercado y por supuesto de la capacidad de competir de las empresas como se vio en los conceptos expuestos por Michael Porter.

Igualmente, el caso de los proveedores es muy parecido al de los clientes, dado que cuando existen más, estos pierden su poder de negociación y aumenta el de la compañía. Algunas formas de reducir el poder de negociación de estos son: pagarles a los proveedores por estar en el mercado, formalizar las condiciones de compra a largo plazo, asociarse entre clientes para mejorar la posición frente a los proveedores o como en el caso de los clientes convertirse en su propio proveedor para asegurar el abastecimiento. Por último, los complementadores pueden ayudar a incrementar en número de clientes que lleguen al mercado, aumentando el valor del producto de la empresa, debido a que lo hacen más atractivo al cliente que haya adquirido dicho bien complementador, aumentando su valor para el cliente.

Para todos los casos, las posibilidades de acción y reacción son -teniendo la información correcta y una percepción adecuada de la situación- parcialmente predecibles; es así como para diseñar la estrategia, debe hacerse una planeación y un análisis de los más beneficiados para saber con que jugador debo cooperar para la decisión más acertada y lograr reducir el riesgo o tomar la opción más beneficiosa para la compañía.

#### **1.2.4. EL VALOR AGREGADO**

Los valores agregados siendo el principal insumo para diferenciarse en el mercado dan muchas posibilidades a la empresa para la toma de decisiones; ante lo cual, si se es un monopolio limitando la oferta de su producto puede ser una buena opción, debido a una demanda creciente y una capacidad instalada insuficiente, dejando de hacer algunas ventas, harán que el producto sea más valioso para el consumidor, dado que habrá una mayor demanda. Dicho beneficio se logra teniendo la misma capacidad y la misma inversión, con mayores utilidades. Adicionalmente, si la empresa obtiene algún tipo de diferenciación, se obtiene publicidad gratis por el voz a voz y es posible que algunos productos poco atractivos sirvan de remplazo ante la escasez del producto de mayor demanda. Con todos estos elementos el valor percibido de la empresa puede verse crecer en el corto plazo, pero es importante recordar que siempre existe el riesgo de que el consumidor se canse y le dé la opción a un nuevo competidor. En un mercado con competencia es un poco más difícil crear valor agregado en éste, lo realmente importante es lograr hacer un producto mejor y tratar de usar los recursos de una forma más eficiente que permita satisfacer mejor al cliente.

Simultáneamente es importante escuchar a los clientes de modo que el producto que se fabrica responda mejor a las necesidades de estos y también trabajar con los proveedores para mejorar la eficacia en los procesos, tanto para la empresa como para los mismos proveedores de modo que el beneficio sea mutuo buscando obtener un compromiso. Es importante notar que siempre habrá una disyuntiva entre calidad y costo, y es en ese momento en el que se debe elegir una de las dos opciones, lo que realmente es importante para esta decisión es identificar la que genere una mayor lealtad en los clientes a los que se pretende llegar, ya sea por lealtad obtenida por precios bajos o por diferenciación.

#### **1.2.5. LA REGULACION EN LOS MERCADOS**

Aunque es bien sabido que los criterios en los que se rigen las relaciones de negocio han evolucionado desde hace muchos siglos y están bien establecidas, permitiendo que los mercados operen de manera normal, y quien trate de evadirlas deberá enfrentar sanciones legales y morales así como la exclusión del mercado; también es importante mencionar que las relaciones contractuales que son la forma más común de llevar a cabo los negocios, permiten un margen muy

amplio de maniobra, siendo allí donde se debe identificar la manera más propicia de negociar las condiciones a fin de obtener una mayor ventaja dentro de la negociación.

Las reglas aunque deben estar establecidas dentro de un marco legal sustente creación –es decir, una legislación nacional o un sistema de normas-, no provienen de un manual, sino de la imaginación del negociador y de la capacidad que éste tenga para explotar las pequeñas concesiones que haga la contraparte. Se encuentran muchos tipos de cláusulas en las que se pueden beneficiar unos u otros, entre las que existen para los clientes más favorecidos (naciones más favorecidas), las de igualar a la competencia; para los proveedores, igual que para los clientes una cláusula del proveedor más favorecido, contratos de tomar o pagar (o se toman los productos o se paga una multa por no hacerlo). Lo realmente importante es saber que se debe siempre tratar de mejorar la posición frente a la contraparte utilizando las reglas claras y que sean aceptadas por ambas partes porque como uno puede cambiar las reglas, la otra parte también puede hacerlo en un momento determinado cambiando la posición que se tenga en dicho momento, pero siempre propendiendo por una relación de gana-gana si se piensa en competencia y en mantener por un largo plazo las relaciones de negocio.

#### **1.2.6. LAS PERCEPCIONES**

Las tácticas y las percepciones en los negocios son las que motivan las acciones que ejecutan los competidores, por eso son una parte vital de la estrategia. Todo trata de cómo se miren las cosas, por ello, vendedores y compradores tienen puntos de vista distintos sobre la misma situación, en los cuales unos resaltan lo bueno y otros permanecen escépticos. Para cambiar el juego es importante cambiar las percepciones, siendo necesarias tácticas que se definen como acciones que ejecuta un jugador para cambiar su percepción frente a otros jugadores. Sin embargo, una vez ejecutada la táctica adecuada, obteniendo la percepción deseada, es importante mantener esta situación mediante el ocultamiento de información reservada solo para una de las partes, no extender negociaciones a lo largo de un periodo de tiempo indeterminado, o simplemente hacer más complejas las cosas fáciles para evitar que los otros vean lo que la empresa está haciendo. “todo lo que uno hace y lo que no hace transmite una señal. Estas señales les dan forma a las percepciones que la gente tiene del juego. Y lo que la gente percibe colectivamente del juego es el

juego. Es preciso tomar en cuenta las percepciones para saber en que juego esta uno en realidad y para dominar la manera de cambiarlo”<sup>9</sup>.

El mercado es el mismo, aunque cambian algunas condiciones en esencia siempre se trata de compradores y vendedores, por esto el juego es el mismo, extendiéndose de generación en generación a lo largo del mundo y en el que están contenidos una serie de subjuegos que aunque muchas veces se perciban como independientes, siempre estarán supeditados a lo que pase en muchos otros juegos. Es en éste punto donde se debe delimitar el ámbito en el que las empresas se desenvuelve, es así como objetivo del estudio de la extensión de los juegos es entender, enfrentar y cambiar los vínculos entre estos, en los que se participe directamente, así como los vínculos entre sus partes -jugadores, valores agregados, reglas, tácticas- o porque simplemente alguien considere que dos mercados están vinculados; vínculos por medio de valores agregados que puedan existir entre los jugadores en determinado momento pero que están supeditados a lo que pase en otros escenarios -al ingresar a una industria utilizar los medios y contactos de otra-; vínculos mediante reglas, estas son la manera más eficaz de delimitar la extensión y la duración de un juego pero dependen del poder de negociación que se tenga; por último esta la vinculación mediante tácticas que se presenta cuando un individuo o grupo de individuos tiene la percepción de que dos juegos diferentes están vinculados entre si. Lo realmente importante es comprender aún cuando se quiera delimitar el juego, lo que suceda en otra parte afectara de una manera u otra lo que pase y moverá los limites puesto que siempre hay un juego más grande.

### **1.3. CLUSTER Y COMPETENCIA**

Así como se ha generado una mayor disponibilidad de información sobre localización y las características de los clientes, las mejoras en las comunicaciones y la globalización de la economía permite a las empresas aprovisionarse de los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades económicas desde mucho lugares del mundo, lo que ha hecho que los costos y el acceso a los dichos insumos sea mucho más fácil y económico.

La importancia de estudiar los clústers y no las agremiaciones económicas o los sectores de forma global radica en que los primeros permiten una visión mucho más real de los problemas de las empresa y la determinación de ventajas competitivas, productividad junto a una visión mucho más

---

<sup>9</sup> Brandenburger, B. N. (1996). *Coopetencia*, Bogota. pág., 308

acertada de la naturaleza de la competencia y las fuentes de ventajas competitivas, otro elemento importante es que los clústers abarcan en muchos casos más de un sector económico y dentro de éste se comparten muchos conocimientos de tecnología, conocimiento del cliente, mercadeo y demás información.

Michael Porter define textualmente clúster como: “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan; y que pueden ser de carácter urbano, regional, nacional o supranacional.”<sup>10</sup>

Un punto muy importante es que según lo expresa ampliamente Michael Porter en el libro ser competitivos, la mayoría de los integrantes de un clúster no compiten entre sí, sino que atienden a diferentes segmentos. Sin embargo, comparten muchas necesidades, oportunidades y han de hacer frente a muchas limitaciones y obstáculos a la productividad comunes a todos.

Del mismo modo, la importancia de los clústers para las empresas radica en que es una nueva forma de ver el concepto de región y deja a la vista nuevas funciones que pueden ser adoptadas por estas para generar un mayor valor al clúster, genera nuevas funciones también para otras empresas, el estado y las instituciones afines quienes deben esforzarse para mejorar la competitividad, de sí mismas y del agrupamiento, dinamizando así la economía y permitiendo al clúster convertirse en un impulsor de exportaciones o un gran receptor de inversión de otros sectores o aún extranjera.

Los clústers suelen ser conformados por empresas de un mismo sector y casi siempre con productos finales aunque también se dan con proveedores y distribuidores o productos complementarios, instituciones académicas y entidades publicas entre otras, los llamados verticales. Para identificar los elementos que integran un clúster es necesario comenzar por una gran empresa o concentración de empresas similares y observar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de la empresa e instituciones. La siguiente etapa consiste en observar horizontalmente para identificar sectores que pasan por canales similares o que producen bienes

---

<sup>10</sup> Porter, M. E. (2003). ser competitivo. Barcelona: Deusto. cap 7, pag 214

o servicios que se ajustan o son complementarios. Por consiguiente, una nueva etapa consiste en hacer un inventario viendo que instituciones proporcionan los conocimientos, tecnologías, información, capital o infraestructura especializada así como los organismos colectivos que integran sus miembros. Por último se debe identificar los órganos de la administración pública y otros cuerpos normativos que influyen significativamente en los componentes del clúster.

Dadas estas condiciones es necesario establecer el sector, las empresa y los productos, las posibilidades de integración entre los productos y las relaciones que pueden darse entre estos para así establecer la frontera adecuada al clúster, es decir hasta que punto deben integrarse empresas al proyecto de clúster. Esto se verifica en relación a las condiciones de complementariedad de los insumos que puedan incluirse dentro del producto del clúster en su totalidad, las mejoras en la productividad y la especialización del conocimiento del producto; de allí se determinan las fronteras del clúster de modo que se garantice su sostenimiento, el cual se determina por el tipo y la fortaleza de las relaciones que se desarrollan dentro de éste, determinando la productividad, el grado de innovación y la competitividad que se logre dentro del clúster logrando un crecimiento en el mercado.

En el último tiempo los agrupamientos de empresas (clusters) han revestido una gran importancia para las economías de los países y han dejado de verse como un nuevo modelo de gestión para convertirse en una manera de cambiar la forma de competir, donde las dificultades y facilidades que estos tengan son un indicador de la viabilidad de la economía de un país y su potencial de desarrollo. Por lo tanto “los cúmulos constituyen una forma multiorganizativa importante, tienen una afluencia importantísima en la competencia y son una característica clara de las economías de mercado”<sup>11</sup>

### **1.3.1. LA IMPORTANCIA DE LA UBICACION**

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, 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.

---

<sup>11</sup> Porter, M. E. (2003). ser competitivo. Barcelona: Deusto. cap 7, pag 214

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, y la eficiencia con la que se desenvuelven los mercados, ha hecho que la competencia basada en los factores de ventaja comparativa para la producción como la mano de obra o el 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, como se menciona en la primera parte. Por lo tanto, la concepción de una nueva forma de competencia, no basa la ventaja en la ubicación, 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. La prosperidad de un lugar depende, por lo tanto, de la productividad de las actividades elegidas por las empresas radicadas en él.

### **1.3.2. LA VENTAJAS DE LOS CLUSTERS**

Haciendo especial referencia a las características de los sectores afines o complementarios dentro de los determinantes de la ventaja competitiva nacional, retomando la primera parte de éste trabajo, por ser éste el factor que estudia la conformación de los clúster que es el tema central de éste escrito, cobra suma importancia los efectos que producen sobre la competitividad de un sector o un país gracias a que dada la conformación de un clúster, éste incrementa la productividad de las empresas que lo integran y por consiguiente la productividad del sector en general, aumentan la capacidad de innovación del sector y dadas las mejoras se brinda la posibilidad de generar crecimientos en la productividad de las empresas para satisfacer alguna necesidad recurrente del clúster, brinda mejores perspectivas para la creación de nuevas empresas para dinamizar nuevamente el sector y colaborar con los otros factores. Ante lo cual, 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 empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes”<sup>12</sup>

El hecho de una empresa vinculada dentro de un clúster o que el mismo clúster exista, pone en evidencia que la ventaja competitiva de ésta, se genera gracias a la interacción de varias empresas y no es inherente a la existencia misma de un ente económico o incluso se presenta fuera del sector al que se pertenece. 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, lo que genere un incremento de los precios de materias primas y mano de obra encareciendo el producto.

Además de las ventajas para el sector y para la economía en general, lo que realmente motiva la creación de clúster que garantiza su funcionamiento son las ventajas al interior de la empresa y que garanticen unas mejores condiciones a las que obtendría operando independientemente, por esto una de las principales ventajas que provee la conformación de clústers es la del acceso a los recursos financieros, maquinarias, servicios, recursos humanos especializados, entre otros, ya sea al interior del clúster; y de no darse existir dichos recursos al interior, se tiene un poder de negociación más fuerte a la hora de aprovisionarse por fuera.

Por lo tanto, de conseguir un aprovisionamiento de insumos dentro del clúster asegura unas relaciones mucho más ventajosas para la empresa, ya que se establecen vínculos de confianza con los proveedores, haciendo que estos mantengan unos precios relativamente estables, se disminuya la necesidad de mantener altos volúmenes de inventarios para asegurar la producción, se eliminen 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. Del mismo modo, se tienen también como ventajas, facilitar las comunicaciones, los productos son conocidos al igual que una mediana idea de su calidad, se sabe quien responde por algún defecto y si es el caso, se tiene la posibilidad de solicitar reparación o mantenimiento fácilmente. Además de todas estas ventajas, se presentan otras en lo relacionado con la búsqueda

---

<sup>12</sup> Porter, M. E. (2003). ser competitivo. Barcelona: Deusto. cap 7, pag 219

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.

En contraste a las ventajas que pueden provenir para las empresas pertenecer a un clúster, existen también unos riesgos que se deben considerar a la hora de pensar en la conformación de un clúster. Por ello es necesario verificar el estrechamiento de 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 del recurso, por los aumentos en la producción total de factores que demandará un aumento en la demanda, el cual es el objetivo último del clúster sin embargo y pese a lo expresado anteriormente es elemental mencionar que ante aumentos en la demanda, siempre habrá un aumento 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.

Los clústers además de lo ya mencionado, son una oportunidad de compartir información entre las empresas miembros para desarrollar mejores prácticas en todas las empresas, sin embargo es un riesgo que las empresas toman al hacer evidentes algunas prácticas para todo el clúster pueden poner el riesgo el futuro. Las relaciones de complementariedad son en esencia la base del clúster y lo que da su razón de ser, por esto son de vital importancia y especialmente las relaciones entre los productos que son generados dentro de las empresas del clúster para ofrecer mayor valor que cada uno individualmente, establecer relaciones de complementariedad entre las empresas pertenecientes puede ser mucho 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 lo que generalmente conlleva a mejorar la percepción del clúster por las eficiencias que se generen dentro de éste y por supuesto en de las empresas miembro. Sin embargo, existe también un riesgo en éste sentido debido a la correlación entre las empresas del clúster, haciendo que unas dependan de otras y al momento de presentar una deficiencia o una falla en el servicios, ésta afectara a todas las demás, por eso es necesario procurar por el bienestar de todas para asegurar la normalidad en los estándares del producto final.

El acceso a nuevos bienes o a nuevas formas de conseguirlos también se convierten en una ventaja de los clústers, ante lo cual la unión de esfuerzos y la intención de colaboración entre las empresas miembro hace que se compartan algunos procesos y mecanismos, haciendo que individualmente el costo de las empresas disminuya al utilizar bienes del clúster sin estar obligados a adquirirlos individualmente. Además los clusters, 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 que beneficien a todos los miembros y que no están siendo soportadas únicamente por una empresa.

La pertenencia a un clúster incentiva a las empresas a mejorar constantemente dadas varias circunstancias como: el ego de los empresarios que le motiva a sobresalir sobre sus compañeros dentro del clúster, la comparación entre los resultados de las empresas hace mucho más evidente quien tiene mejores desempeños lo que fuerza a los otros a tratar de superar al líder, 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 tacita las buenas practicas en los negocios para mantener el buen nombre dentro del sector.

Además de todos los aspectos mencionados anteriormente, los clústers proveen gracias a la interacción y comparación constante con las otras empresas, 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 practicas de producción o comercialización que se generen en el sector; esto comparado a si se hace individualmente. Por otro lado, al tratarse con productos afines o complementarios. el clúster está mucho más en contacto con el consumidor de lo que jamás podría estar la empresa sola, lo que le brinda la posibilidad de conocer a fondo las necesidades de los clientes teniendo la oportunidad de responder mucho más adecuadamente con productos que se ajusten a satisfacer dichas necesidades. A pesar de lo mencionado, existen desventajas, entre otras, la creación de una conciencia colectiva que el clúster cree entre sus miembros, terminando por reprimir las innovaciones radicales y estanque el dinamismo de las empresas y del sector.

### **1.3.3. CONFORMACION 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 unos rasgos socioeconómicos similares brindan la posibilidad de generar redes más duraderas y solidas, siendo estas redes vitales para la generación de confianza, que es el principal insumo para la generación de un clúster. Tomando en cuenta esto, Porter expresa que “un clúster es una forma de red que surge en una zona geográfica en la cual la proximidad de empresas e instituciones asegura ciertas formas de comunidad e incrementa la frecuencia y el efecto de las relaciones”<sup>13</sup>, esta confianza esta basada generalmente en relaciones flexibles e informales que no obligan expresamente a los empresarios, pero si de una forma tácita para mantener el buen funcionamiento del clúster y en especial la confianza que los demás miembros tengan hacia él.

Dada las características físicas de una región, es normal encontrar especializaciones de la industria de dichas regiones en sectores específicos donde se pueden explotar de una manera más 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 aún más el grado de especialización, 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 en específico se creen clústers orientados a la exportación de los bienes o servicios producidos en el sector a mercados externos, mejorando las condiciones del crecimiento y prosperidad en el largo plazo de la región ya que se está compitiendo en otros mercados a demandas más sofisticadas y se pueden atender volúmenes de demanda mucho más amplios de los que puede brindar el mercado local.

Según Porter “el desarrollo de unos clústers que funcionen bien son uno de los pasos esenciales en el camino hacia una economía avanzada” ya que las ventajas en costos que presentan las economías en desarrollo es transitoria y no se pueden conservar en el largo plazo, con lo que gradualmente se pierde la ventaja comparativa y hace cada vez menos atractivo el sector y al país. Es así como existen diferencias sustanciales que se presentan en los clústers de las economías avanzadas y las que aún están en desarrollo, siendo en las economías avanzadas donde los clúster se desarrollan más frecuentemente y mantienen unas relaciones mucho más estrechas y profundas, creando una densa red de relaciones entre sus miembros que evoluciona

---

<sup>13</sup> Porter, M. E. (2003). ser competitivo. Barcelona: Deusto. cap 7, pag 232

constantemente; en contraste en las economías en desarrollo donde las empresas, especialmente las grandes y competitivas suelen operar aisladas de su entorno, siendo escasos los miembros que los conforman, no hay simetría en las relaciones sino un tipo de sumisión jerárquica hacia la más grande; del mismo modo, las instituciones 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 de los empresarios, las carencias de tecnología, la falta de acceso a capital junto con insuficiencias en infraestructura e instituciones.

Dadas estas condiciones, el nacimiento de un clúster puede obedecer a muchas circunstancias que van desde el azar o la simple casualidad por razones completamente circunstanciales que se den en un momento determinado, pasando por la existencia de un aumento en la demanda o unos cambios en las preferencias de esta, una demanda exigente y sofisticada, la previa existencia de proveedores, complementadores o clústers afines pueden ocasionar el surgimiento de otro clúster, la existencia de empresas innovadoras que estimulen la creación o crecimiento de otras, o hasta pueden surgir de análisis y estudios hechos por instituciones de investigación o universidades; 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 instituciones y los proveedores al momento de explotar una oportunidad que se presenten. Existen tres aspectos básicos que determinan en gran medida el desarrollo del clúster: la competencia local y su intensidad, el clima de negocios y de creación de nuevas empresas que respondan a las necesidades del clúster, y la eficiencia de los mecanismos de integración de clúster 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 instituciones conexas en conocimiento o soluciones, que se acumule una información y una 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. 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 empresas, 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.

#### **1.3.4. EL PAPEL DEL ESTADO\***

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; una vez logrado esto, se resalta la importancia de éste en el ámbito microeconómico, permitiendo que las empresas 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. 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 por aumentar la productividad y la competitividad en el mercado; una vez el estado ha logrado promover y estabilizar estas funciones puede concentrarse en temas más 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 clústers en la industria nacional.

Al comenzar a hablar de la importancia del Estado en la conformación de los clústers es importante aclarar que el Estado no debe influir ni preferir los sectores que se deben beneficiar de las políticas para la conformación de clústers, 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 en mediano a largo plazo terminarán fracasando. Por esto, el Estado debe apoyar, reforzar y potenciar los clústers existentes o los que se vayan generando dentro del mismo mercado y no crearlos de la nada, es decir crear clústers nuevos sin el sustento que le pueden brindar las relaciones duraderas que hayan surgido de la interacción en el mercado durante un largo tiempo.

Siendo así se hace evidente que la política sectorial del estado está enfocada a empresas específicas, tiene unos menores beneficios para las economías menores a los se pueden obtener invirtiendo los mismos recursos en el desarrollo y promoción de los clústers, esto explicado en que

\* Basado en los conceptos expuestos sobre el tema en los libros: "Ser Competitivos" y "Coopetencia".

los clústers 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 empresa o sector. Además de permitirse una especialización económica, lo que en últimas propende por una mayor productividad en las empresas, permitiendo que estas sean más competitivas en el mercado.

Adicionalmente, el estado puede procurar por descentralizar los temas relacionados con el desarrollo de los clústers del nivel central a las regiones para darles un tratamiento local, que puede ser mucho 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 clústers y en general al resto de la economía.

En general el estado puede influir de muchas maneras a la formación, desarrollo y la consolidación de los clústers 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 empresas que produzcan relaciones entre sí para generar innovación y desarrollo de nuevas tecnologías o procesos para mejorar la productividad de la zona geográfica y mejoras en su economía.

#### POLICITAS DEL ESTADO PARA PROCURAR LA ASOCIATIVIDAD

Empresa	Competencia	Demanda	complementarios
Crear programas especializados de formación	Eliminar barreras a la competencia.	Patrocinar estudios de verificación, certificación y calidad de productos.	Zonas francas y parques tecnológicos.
Promoción de investigación	Organizar instituciones que apoyen los clústers.	Actuar como consumidor exigente.	Promover foros para reunir miembros.
Acceso a la	Atraer inversión	Estabilidad jurídica y	Fomentar en los clústers la atracción

información	extranjera	legislación sencilla.	de proveedores.
Mejorar infraestructura	Promover las exportaciones mediante clústers		

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

### 1.3.5. LA IMPORTANCIA PARA LAS PYMES

La importancia que representan para las pymes las integraciones con otras empresas de su mismo nivel ya sea vertical u horizontalmente, con el respectivo intercambio de información y practicas para superar brechas que por sí solas no serían capaces es cada vez mayor dada el acelerado desarrollo de la competencia; es así como se destaca la especial relevancia de las tecnologías de la información, pero también las ventajas de que las empresas estén ubicadas en un mismo sector para facilitar los intercambios de información, practicas y mano de obra especializada.

Las características propias de las pymes 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 empresas, que representan en muchas economías más del 80% 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 empresas con características similares, lo que puede ayudar en el corto y mediano plazo a resolver problemas que las empresas solas en frecuentemente no tendrían la capacidad de hacerlo. Aunque es difícil de lograr, las empresas de un mismo territorio y que tienen algún tipo de complementariedad con características similares, logran hacer alianzas entre si y posteriormente se integran otras empresas de características similares para generar los denominados clúster.

Simultáneamente, los cambios generados en el entorno empresarial son cada vez más rápidos y más 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 apoyo productivo y distribución hasta el nicho específico al que se dirige cada empresa. 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”<sup>14</sup>. Por consiguiente, como el rápido incremento de los avances científicos y tecnológicos con la rápida difusión por el desarrollo de las TICs han generado un tipo de competencia global en el desarrollo de nuevos productos y servicios encaminados a resolver las necesidades de las personas y que en últimas han llevado a muchos a competir por los mismos clientes en casi todas partes con la ampliación de la oferta a casi todos los rincones del mundo

Dadas estas condiciones, estos cambios en las tecnologías de información han hecho mucho 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 más fehacientemente a las necesidades de dichos clientes; estos cambios han generado transformaciones en la estructura de los mercados en los que se requiere empresas con mayores capacidades de respuesta y que con las limitaciones con las que se ven enfrentadas las pymes, se hace muy difícil solucionar dichos impases ajustándose a las nuevas condiciones que establecen los mercados con lo que ha surgido la necesidad de una reorganización estos del lado de la oferta (especialmente de empresas pymes) 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”<sup>15</sup> lo que propicia que las empresas deseen confluir hacia nuevos modelos de colaboración entre si para responder a dichas necesidades de una forma más adecuada.

Es importante mencionar que para lograr un acoplamiento adecuado con las empresas del entorno es necesario una adecuación, mediante la obtención de competencias y conocimientos de

---

<sup>14</sup> Capó-Vicedo, J. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las pyme en una economía global. *Revista Eure* , pag 120

<sup>15</sup> Capó-Vicedo, J. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las pyme en una economía global. *Revista Eure* , pag 122.

fuentes externas, que permitan hacer los ajustes al interior de la empresa, facilitando su acoplamiento con las nuevas empresas junto con las características de ellas tanto en los procesos y procedimientos, como en el capital humano para aprovechar mejor las competencias externas que se incluirán para modificar la estructura de las empresas, como recursos que dejan las nuevas prácticas de cooperación en la conformación del clúster.

El factor territorio reviste una especial importancia en la conformación de los clústers no solo por las ventajas que se derivan de la cercanía física de las empresas u entidades que lo conforman, sino por las características socioculturales, lenguaje, prácticas empresariales y objetivos que puedan compartir las empresas que habitan un mismo espacio geográfico y que además pueden conocerse previamente lo que puede generar un mayor nivel de confianza al realizar negocios; 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 los 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 empresas que integran los clústers.

Adicionalmente, para las alianzas que se pueden presentar entre las empresas pymes son vitales elementos como la similitud en el tamaño, la confianza entre las empresas que pretenden conformar el clúster o la red empresarial, siendo éste el principal problema o inconveniente para la asociatividad en la realidad empresarial colombiana, debido a que los empresarios presentan una aversión muy marcada a colaborar con las empresas de su entorno siendo estos muy independientes y poco solidarios entre sí. Según el artículo de *Josep Capó.vicedo* que trata el tema de las alianzas entre pymes “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 empresas va a influir en una gran manera en la forma de gestionar el conocimiento en las mismas.”<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Capó-Vicedo, J. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad de las pyme en una economía global. *Revista Eure* , 128-129

Para generar una confianza y un avance en el alcance de los objetivos del clúster es muy 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 unas relaciones más fuertes y duraderas entre los miembros de la red al igual que un trato equitativo entre todos sus miembros (de iguales).

### **1.3.6. LAS REDES EMPRESARIALES**

Uno de los modelos de asociatividad más simples y que más se ajusta a las características de las económicas y de las empresas en los países en desarrollo, y en especial en Colombia por el muy conocido carácter individualista de los empresarios, son las *redes empresariales* que son un agrupamiento aunque muy básico, muy útil para iniciar el proceso de trabajar en conjunto y de avanzar el concepto en varios segmentos de la economía, puede generarse un tejido empresarial con grandes perspectivas de generar clusters en el largo plazo, sirviendo como base de un componente sinérgico entre empresas y otras instituciones de apoyo para el desarrollo empresarial.

Una red empresarial según lo define la ONUDI en 1993 es “un grupo de empresas 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” 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 empresas para facilitar su gestión (siendo el ideal 10 para mantener poder de negociación y una toma de decisiones eficiente) y que cada una de las empresas es fácilmente independiente e identificable.

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 rápido, el compartir costos, inducir a la especialización en ciertas tareas para hacerse más eficientes, acceso

a actividades especializadas, facilitar tramites ante entidades, incursionar en nuevos modelos de negocio, acceder de manera efectiva a nuevos mercados, entre muchas otras.

Existen varias tipologías de redes, homogéneas o sin la existencia de un líder dentro del grupo; otras en las que existe un líder natural dentro del grupo, el cual es capaz de influenciar el resto de participantes; y otras en los que el líder o cohesionador de la red es independiente del funcionamiento de esta y que una vez se termine el proceso de formación dejara de formar parte de éste grupo, éste es el modelo que desarrollaremos en esta parte del trabajo pues es el que más se utiliza en Colombia para efectos de formación de iniciativas de asociatividad.

A pesar de las múltiples ventajas que pueden obtener las empresas integrándose o participando en iniciativas de asociatividad, estas rara vez se generan de manera espontanea, 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, es necesario que surjan entidades o grupos de profesionales 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 unas características muy 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.

El objetivo fundamental de las entidades que promuevan la asociación, es generar confianza mutua entre los empresarios que se pretendan integrar, 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. 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 las instituciones de gobierno y las demás entidades promotoras de desarrollo empresarial a nivel local.

#### 1.3.6.1 METODOLOGIA DE CONFORMACION DE REDES EMPRESARIALES

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 Lopez 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 le 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 empresas 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.

Una vez identificada la demanda se inicia el proceso de identificación del tejido empresarial, es decir recopilar mediante la colaboración de entidades locales de información, como entidades estatales o cámaras de comercio, y generar una base de datos con un número considerable de empresas en las que se iniciara el proceso de promoción del programa de red, para posteriormente generar la selección del grupo que participará.

#### 1.3.6.1.1. PASO 1-PROMOCION Y SELECCIÓN.

La idea integrarse para competir, una vez se tiene la base de datos con un buen número de empresas 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 la suficiente 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 empresa o empresario líder y la tercera es la

comunicación directa con cada empresario, es decir tocar la puerta. Un elemento a resaltar es la importancia de registrar la receptividad y la participación en las actividades que se programen de los empresarios para utilizar esta información como indicador de su interés en integrarse al programa.

Los criterios para identificar un grupo inicial de empresas 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)

#### 1.3.6.1.2. PASO 2- GENERAR LA BASE 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<sup>17</sup>, entendidas estas como las personas 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 las personas que están en el entorno familiar o muy cercano afectivamente, las segundas son las relaciones sociales de apoyo, las cuales representan las personas a que aunque un poco más alejados de la familia, generan una 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, las personas 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 si los empresarios

---

<sup>17</sup> Russel, Bernard H. Measuring Personal Social Network, Elsevier Science Publisher, 1990. Pag. 180

pasen de la red global a la red de apoyo y que brinde las facilidades para emprender proyectos conjuntos.

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 mucho 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 grupo, éste tenderá a disolverse puesto que los esfuerzos serán infructuosos y el grupo se cansará.

Para la construcción de la confianza es esencial que el grupo se conozca, se identifique y tome decisiones de manera conjunta haciéndose presentes en reuniones colectivas, convivencias, presentaciones de las empresas, visitas a las empresas, 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.

Tres elementos fundamentales para la construcción de la confianza son las visitas de todos los empresarios a las empresas 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 empresas para generar la posibilidad de apoyarse mutuamente para superar dichas limitaciones y explorar oportunidades de manera conjunta. El segundo elemento son las reuniones periódicas (ya sea semanal o quincenal) 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 empresas miembros del grupo para que se tenga una idea en general de lo que es la empresa y lo que representa dentro del grupo, 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.

Luego de que los empresarios tengan entre si un conocimiento básico, es necesario que el promotor busque el desarrollo de un liderazgo dentro del grupo 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.

El paso siguiente a la consolidación del grupo y para regular sus relaciones, la operación y evitar los abusos de algunos miembros; la elaboración de un reglamento interno puede además de dictar los lineamientos para las relaciones dentro del grupo, minimiza los posibles brotes de conflictos, el reglamento interno debe contener elementos tales como:

- Identificación y propósito del grupo
- 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 grupo.

Como ya se menciona el compromiso de recursos es importante para generar en los empresarios 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 que el grupo 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 empresarios.

#### 1.3.6.1.3. PASO 3 DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO.

A fin de profundizar la confianza dentro del grupo 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 empresarios, estos proyectos deben ser pequeños, que no represente mayores riesgos ni mayores inversiones.

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
- Otros
  - Asistencia a ferias
  - Viajes conjuntos

Una vez superada la elaboración de pruebas piloto, es necesario que el grupo 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 grupo, facilitar contactos para las empresas) dentro del programa de formación de la red empresarial. 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.

#### 1.3.6.1.4. PASO 4 DISEÑO DEL PROYECTO ESTRATEGICO

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 grupo de empresario a definir el proyecto de largo plazo donde la integración de esfuerzos traiga consigo un beneficio tangible para todos los empresarios 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, proyectos de comercialización, centros de producción o proceso comunes, y proyectos de especialización o integración productiva (siguiente eslabón de la cadena productiva).

Dado el proyecto de largo plazo que se quiera emprender, el promotor de la iniciativa de asociatividad debe hacer un diagnostico a profundidad de cada una de las empresas miembros con el fin de determinar los factores que debe ser intervenidos o que necesitan procesos de mejora

para ajustarse a las necesidades del grupo, 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.

Una vez finalizado el diagnóstico individual y determinadas las amenazas y las fortalezas de las empresas, se debe proceder a establecer los objetivos estratégicos del grupo 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 grupo, 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 empresarios, 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 grupo dichas mejoras van desde acciones individuales, hasta cambios colectivos que deben ser implementados en todas las empresas.

#### 1.3.6.1.5. PASO 5 GESTION Y AUTOSOSTENIBILIDAD.

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 grupo como una entidad formal, se independencian del amparo de la entidad promotora e inician las operaciones.

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

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 grupo puesto que siempre existe una desconfianza a delegar la autoridad de la red sobre una persona ajena al grupo. El gerente debe ser reclutado por los miembros del grupo con el apoyo de la entidad promotora y elegido por los empresarios miembros de 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 grupo; 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 esta 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 solo a la vigilancia del cumplimiento de los objetivos dada la metodología que se haya establecido para esos efectos.

## **II. ANTECEDENTES DE LA POLITICA DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN COLOMBIA**

Uno de los elementos más reiterados desde los principios de la formulación de la política de competitividad en el país, ha sido la conformación de clústers y los modelos de asociatividad entre empresas para generar desarrollos de innovación o incursión en nuevos mercados, como una forma de distribuir riesgos y aunar esfuerzos para conseguir objetivos que por sí solas las empresas no podrían o serían de difícil consecución de manera individual. La idea de los clústers o cúmulos de empresas surge de un concepto llamado denominado coopectencia que tuvo un gran auge durante los años ochentas y noventas, que proponía dejar de lado el viejo paradigma de la obtención de utilidades de la empresa a toda costa, disminuyendo las ganancias de los clientes, los proveedores, el gobierno y por supuesto, los competidores.

Del mismo modo, dadas las condiciones de la economía colombiana en las cuales - al igual que los individuos -, las empresas en la mayoría de los casos, emprenden acciones individualmente por razones psicológicas inherentes al comportamiento de los colombianos que sienten una natural desconfianza sobre las empresas de su entorno. El concepto de asociatividad y coopectencia ha tenido un desarrollo muy escaso durante mucho tiempo, llegando a funcionar muy pocas iniciativas alentadas principalmente por las entidades del estado, que aún las ven como esfuerzos muy grandes para resultados escasos; de acuerdo a las palabras de Natalia Jiménez Plata en el 2010, quien se desempeñaba como Directora de Desarrollo Estratégico Internacional de Proexport: “entre los empresarios colombianos no se puede mencionar la palabra asociatividad porque inmediatamente se cierran a cualquier posibilidad”. Por esto y ante la baja recepción que tienen los conceptos referidos a las iniciativas de desarrollo conjunto de mercados o productos, en esta parte del trabajo de desarrollara un recorrido por la legislación y las propuestas institucionales que se han hecho para propender hacia la formación de la competitividad haciendo un especial énfasis en lo concerniente a los clústers o propuestas de cooperación entre empresas.

### **2.1. GENERALIDADES**

A pesar de que la apertura de la economía colombiana se realizó en 1991 durante la presidencia de Julio Cesar Gaviria, no se tuvo una política de competitividad consistente e integrada a través de grupos multisectoriales por parte del gobierno hasta el año 2002. Teniendo sus inicios la

política de desarrollo de la competitividad y las exportaciones, durante la presidencia de Andrés Pastrana Arango, en la cual se creó el plan estratégico exportador 1999-2009 ; y posteriormente en el gobierno de Álvaro Uribe por medio de la reestructuración de las entidades del estado iniciada a principios del primer gobierno, con la fusión de los ministerios de desarrollo y de comercio exterior. Posteriormente es en la creación del ministerio de comercio, industria y turismo, donde se integraron los esfuerzos para el desarrollo.

La apertura económica que se dio durante el gobierno de César Gaviria con la ley 7 de 1991 en la que se cambiaban muchos de los gravámenes arancelarios reduciéndolos o eliminándolos, quitando la protección de la industria nacional y dando paso a una gradual liberalización del mercado. Permitiendo el ingreso de productores externos al mercado nacional que compiten con los nacionales acostumbrados al proteccionismo; con la ley 7 además se creó el Ministerio de Comercio Exterior y el Banco de Comercio Exterior, a los cuales se les dieron los instrumentos especiales para crear una serie de instituciones que permitiera desarrollar e implementar la política de comercio exterior del gobierno nacional.

Esta liberalización tan fuerte durante 1991 dejó muchas empresas sin posibilidades de competir por un puesto en el mercado; las cuales ante la nueva situación ya no eran competitivas y finalmente saldrían del mercado, sobreviviendo solo las que eran capaces de competir sin la protección del estado. Durante éste mismo gobierno, entre 1992 y 1993, se contrató un *informe con la firma monitor* sobre los sectores: petroquímico, flores, cuero, textiles, jugos de frutas, artes gráficas y metalmecánica y los resultados obtenidos ofrecieron planes de acción a nivel general para mejorar la competitividad de toda la economía.

## **2.2. INFORME MONITOR PARA COLOMBIA.**

“El objetivo principal del estudio Monitor fue identificar como Colombia, a largo plazo, puede ampliar y mejorar la competitividad en una extensa gama de industrias, las cuales a su vez, llevarán a un aumento del PIB, per cápita”<sup>18</sup>

El estudio arrojó como resultado que las ventajas competitivas de Colombia estaban basadas casi totalmente en las condiciones naturales o geográficas, que eran fácilmente imitables por los

---

<sup>18</sup> Informe monitor, firma consultora monitor internacional, pag 2

competidores directos del país, lo que unido a los sucesivos cambios de objetivos de los gobiernos, daban como resultado que las empresas no tuvieran una coherencia estratégica en el largo plazo y simplemente se dejaron llevar por las circunstancias del entorno.

Por lo tanto, esta inestabilidad en las condiciones de la economía, unida a una baja sofisticación de la demanda nacional, hacía que la industria colombiana estuviera sumamente expuesta a las fluctuaciones nacionales o internacionales y no fuera capaz de competir en mercados más sofisticados que requirieran productos con un valor agregado alto; lo que dejaba a las empresas colombianas casi sin posibilidades en el mercado internacional y concentraba aún más la oferta exportable en recursos naturales y en bienes con poco valor agregado. Éste fenómeno hacía evidente la necesidad de plantear políticas estratégicas conjuntas entre los sectores público y privado que aseguraran una convergencia de esfuerzos para desarrollar las prioridades del país, y así mismo que el sector privado asuma un compromiso claro en la consecución de los objetivos.

Dadas las condiciones de la economía el estudio concluyó que Colombia necesitaba expandir la base exportadora no solo en la cantidad de empresas, sino en la calidad y la sofisticación de los productos que se ofrecían. Por lo tanto, para lograr dicho objetivo, era evidente la necesidad de un recurso humano mejor calificado, mejorar las condiciones de seguridad, mejorar la infraestructura, atraer mayores cantidades de inversión extranjera y en especial tener una posición más agresiva en el entorno internacional y una modernización de las instituciones.

Sin embargo, en el análisis del ambiente competitivo en el país el informe mencionó como el haber concentrado al país en las actividades económicas relacionadas con la extracción o manejo de recursos naturales, desvió la atención de las verdaderas necesidades, causando un rezago en temas como la capacitación del recurso humano, la infraestructura y el mercado de capitales. Estos factores causaron que en el país, la relación de competitividad se fundamentara en el ocultamiento de la información, viendo a la competencia como un enemigo al que se debe derrotar.

Adicionalmente, éste fenómeno era apoyado por el modelo que se tuvo durante mucho tiempo de sustitución de importaciones, el cual limitó la capacidad de competir de las empresas poniéndolas en una franca desventaja ante otras con economías abiertas y modelos de

competencia directa. Frente a esto, la desconfianza entre empresas del mismo sector o sectores afines hizo que se limitara la capacidad de innovación de la economía en general y la conformación de clusters o iniciativas de asociatividad entre empresas para desarrollar temas específicos, que según se menciona en el informe monitor es una prioridad crítica para la competitividad de Colombia en el futuro.

Por lo tanto, la falta de una demanda sofisticada y la posición dominante en el mercado de las empresas nacionales (factores reforzados por el modelo de sustitución de importaciones), hicieron que las empresas no tuvieran un desarrollo estratégico claro, sino que se acomodaran a suplir las necesidades de una demanda de productos básicos, limitando su capacidad de competir en mercados internacionales. Dicha situación se acentuó después de la apertura económica haciendo que al momento de competir en costos o diferenciación, las empresas nacionales no tuvieran la preparación, infraestructura y conocimientos necesarios para hacerlo (Éste hecho fue agravado por la rapidez con la que se abrió la economía que cambió el entorno competitivo en un plazo de 14 meses.)

Para mejorar a futuro el desempeño de la economía y la competitividad entre las empresas, la firma monitor en su estudio arrojó como necesarios 10 puntos en los que se debía hacer un especial esfuerzo para desarrollar las potencialidades y mejorar las condiciones de desarrollo del país. Estos puntos fueron:

1. Pensar en lo pequeño, es decir concentrarse en las necesidades de las empresas como unidades básicas de la economía.
2. Desarrollar centros de innovación, por parte de las cámaras de comercio y los gremios para desarrollar estrategias e iniciativas de capacitación e innovación que funcionen para un gran número pequeñas empresas.
3. Demanda sofisticada
4. Educación y capacitación en administración y estrategia comercial.
5. Formación de nuevas empresas
6. Relaciones compradores- oferentes y desarrollo de clusters para compartir información.
7. crear un consejo de competitividad
8. Desarrollar una prensa económica.
9. Tener un recurso humano especializado.
10. Vender y posicionar a Colombia en el ámbito internacional.

Por las características del estudio su elaboración duro mucho tiempo y los resultados fueron presentados en la última etapa del gobierno y no tuvo el tratamiento adecuado para tener una continuidad efectiva y poder ver sus resultados en el largo plazo.

### **2.3. CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD**

Posteriormente, en 1994 durante el gobierno de Ernesto Samper se creó el *Consejo Nacional de Competitividad*, el cual dependía directamente de la presidencia de la república, encargándose de asesorar al gobierno nacional en temas de calidad, productividad y competitividad, con un objetivo principal: “Acelerar el desarrollo económico y alcanzar un mejor nivel de vida de los colombianos.”<sup>19</sup>. Entre sus funciones estaban promover la conciencia y la tecnología, medir, identificar y definir prioridades sobre los temas relacionados con la calidad, productividad y competitividad. Del mismo modo buscaba “presentar y promover propuestas y acuerdos para la elevación de la productividad y la competitividad en las empresas, sectores y ramas de la actividad económica”<sup>20</sup>. Sin embargo, por ser una entidad mixta con representantes de varios gremios y entidades estatales era de inferirse tácitamente una estrategia de integración de esfuerzos hacia un *encadenamiento productivo*. Del mismo modo, durante el gobierno Samper no se encontraron otras iniciativas de relevancia sobre temas de competitividad dados los problemas que sufrió dicho gobierno, concentrando sus esfuerzos en mitigar los efectos de las acusaciones de que era objeto y no de la competitividad del país.

Finalmente en 1998, por medio del decreto 2222, durante el gobierno de Andrés Pastrana, se creó el Consejo nacional de competitividad, por la comisión mixta de comercio exterior, con el fin de facilitar la concertación y la formulación de las políticas de competitividad; en aras de erigir por primera vez en la década a las exportaciones como el principal motor de la economía nacional. Es así como se formula la función principal de “asesorar al Presidente de la República en temas relacionados con el mejoramiento de la calidad, productividad y competitividad del país y de sus regiones, para acelerar su desarrollo económico, un mejor nivel de vida de los colombianos y aumentar el desarrollo exportador a nivel nacional y regional”<sup>21</sup> concentrándose en desarrollar el *factor humano y la creación de ventajas competitivas sostenibles en el país*, para propender por un

---

<sup>19</sup> Decreto 2010 de 1994 pag 1

<sup>20</sup> Decreto 2010 de 1994 pag 3

<sup>21</sup> Decreto 2222 de 1998 pag 1

crecimiento sostenible de la oferta exportadora colombiana, encargándose básicamente de las mismas funciones del antiguo consejo pero agregando un especial énfasis en el factor humano y de gestión de las organizaciones.

Del mismo modo, esta comisión planteó y promovió el *plan estratégico exportador 1999-2009*, el cual se realizó entre el ministerio de comercio exterior y la academia, con la participación y acompañamiento de los gremios económicos, tomando en cuenta las opiniones de los gerentes de las empresas para escuchar directamente sus necesidades y conocer sus opiniones sobre las políticas. Dicho hecho permitió que tuviera una amplia aceptación, y se generara un compromiso de los sectores económicos así como un acompañamiento al gobierno nacional, lo que ha permitido que no se diluyan los esfuerzos logrando continuidad de un gobierno a otro.

#### **2.4. PLAN ESTRATEGICO EXPORTADOR 1999-2009**

El plan estratégico exportador 1999-2009 creó una visión de largo plazo para el manejo del comercio exterior en el país. Además de esto, planteó e instauró una nueva forma de relación entre el sector público y privado para el desarrollo políticas que direccionen el desarrollo económico, donde el gobierno actúa como un facilitador para que sean los mismos sectores económicos quienes planteen las estrategias que más se ajusten para lograr los objetivos postulados.

Este plan se dividió en 3 estrategias principalmente; la primera fue la *transformación productiva* que se centraba en definir una política de competitividad de largo plazo, contando con recursos y el compromiso permanente de las entidades del estado, siendo incluyente con las regiones; la segunda estrategia fue la *atracción de inversión* cuyo objetivo fue atraer capital a sectores de alta transformación productiva, a través de reglas de juego claras, simples y estables, con incentivos tributarios generales en una sensibilización sobre la importancia de la inversión; y en tercer lugar se planteó *crear un turismo de clase mundial* cuyo objetivo fue convertir la política turística en una política de estado, por lo cual, se genera una gran coordinación entre las instancias de decisión del sector central y las entidades territoriales.

Con el fin de lograr la ejecución de esta política, se utilizaron tres instrumentos principalmente uno sectorial, uno regional y uno transversal que impactaran y cohesionaran los esfuerzos que se

implementarían. El primero de ellos, el transversal fue la *red Colombia compite*, la cual se crea con el objetivo de mejorar y desarrollar el entorno en el que compiten las empresas mejorando las condiciones de éstas en el mercado interno, buscando una mejor preparación para intervenir en el mercado internacional, brindando herramientas para la mejora de los conocimientos de los empresarios en temas como: investigación, ciencia y tecnología, infraestructura física, regulación e instituciones económicas. Dicha red se dividió en temas especializados para el análisis de problemáticas y desarrollo de iniciativas para la consecución de objetivos específicos en cada campo que mejoraran las condiciones de la economía nacional, con metas claras para ser desarrolladas en cada segmento, estos fueron: gerencia, finanzas, infraestructura, ciencia y tecnología, internacionalización, capital humano y gobierno. Del mismo modo, dicho ente estaba compuesto por los empresarios, los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior CARCEs y las redes especializadas (clusters).

Simultáneamente, el segundo instrumento usado, el de carácter sectorial se basa en la firma de convenios de competitividad para cadenas productivas. Estos convenios se fundamentaban en la alineación de objetivos, así como la unión de esfuerzos entre los sectores público y privado junto con el encadenamiento de todos los elementos de los sectores económicos, con el fin de construir entre todos, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, así como aumentar y desarrollar la oferta exportable de bienes y servicios para hacer crecer su penetración en los mercados internacionales y ofrecer gradualmente productos con mayores valores agregados.

Finalmente, el instrumento que se planteó para desarrollar las regiones, siendo éste el tercer gran planteamiento del PNPC fueron los *comités asesores regionales de comercio exterior*, mejor conocidos como CARCEs. Los cuales son instrumentos de integración entre el sector público y privado (de carácter regional, ya sea municipal o departamental), tales como universidades, centros de investigación, entre otras, con el objetivo de facilitar el intercambio de información y lograr el desarrollo de esfuerzos conjuntos que permitan la formulación de proyectos para el desarrollo del comercio exterior en la región donde se desenvuelven.

Dentro de las principales funciones de los CARCEs están: “diseñar y poner en operación un plan estratégico exportador para la región, gestionar la inclusión de los planes del CARCE en los planes de desarrollo departamental y municipal y los planes de ordenamiento territorial, servir de apoyo

a la gestión del Ministerio de Comercio Exterior en el proceso de creación de Cultura Exportadora, proponer convenios de competitividad exportadora regional al gobierno central, para el fortalecimiento de sus ventajas competitivas, ser parte integral del Sistema de Información y Promoción de Proyectos del Sector Comercio Exterior, formar parte activa de la Red Colombia Compite.”<sup>22</sup>

Igualmente, durante el desarrollo del plan se planteó “convertir a las exportaciones como motor de desarrollo”. Para esto el ministerio de comercio y alrededor de 100 directores de entidades privadas, entre gremios y empresas, definieron cinco objetivos a desarrollar los cuales fueron:

1. Aumentar y diversificar la oferta de bienes y servicios en función de la demanda mundial. Dada la escasez y la dificultad de la obtención de la información necesaria para efectuar estudios de mercados, para adecuar la oferta exportadora a las preferencias de los mercados internacionales, el ministerio de comercio y Proexport desarrollaron un sistema de información electrónico para que pudiera ser consultado por los empresarios. “Los contenidos de estos documentos incluyen: panorama político y económico, el comportamiento del comercio exterior del país incluyendo aspectos del comercio bilateral con Colombia, hasta información detallada sobre los principales acuerdos comerciales del país, regulaciones y normas ambientales, restricciones y requerimientos especiales, derechos de propiedad intelectual que rigen dentro del mercado, aspectos de mercadeo de los productos y servicios, formas de organización de los negocios, legislación sobre inversión extranjera, financiamiento de negocios extranjeros, legislación laboral, condiciones del transporte desde Colombia hacia el mercado.”<sup>23</sup>

Del mismo modo, otra de las estrategias, fue la divulgación y promoción de los instrumentos para incentivar el comercio exterior, el plan Vallejo, los CERTs, las sociedades de comercialización internacional, las zonas francas industriales y otros apoyos a través de la gestión de Proexport. Adicionalmente, se planteó como estrategia, adelantar con criterio estratégico las negociaciones internacionales, con lo que se

---

<sup>22</sup> tomado de <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/NewsDetail.asp?ID=864&IDCompany=16>

<sup>23</sup> tomado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/planestrategico/plan2.htm>

impulsaron los acuerdos entre la CAN-Mercosur, Centroamérica, Europa, Chile, Canadá, México, Estados Unidos y el ALCA, por mencionar algunos.

Posteriormente se incluyó como estrategia, articular e integrar las políticas sectoriales con la política de comercio exterior. Para esto se crearon comités conjuntos con representantes de los gremios por sector y del ministerio, integrando los esfuerzos públicos y privados para aumentar la efectividad de las políticas. Es así como se dieron los primeros pasos para la creación de las redes empresariales y clústers en algunos sectores con el objetivo de desarrollar las exportaciones. Finalmente, la última estrategia fue apoyar la educación, la calidad y la innovación tecnológica, desarrollando programas con el SENA, Proexport (con el Expopyme) entre otras entidades, para preparar la oferta exportable de las empresas y hacer los productos más competitivos.

2. Incentivar la inversión extranjera directa, para fomentar directa o indirectamente la promoción de las exportaciones. Dada la incidencia directa que tiene la inversión extranjera sobre el desarrollo de una economía, se iniciaron acciones como mejorar el ambiente de negocios percibido para Colombia, objetivo que se ha logrado gradualmente mejorando la calificación que Colombia tiene los rankings del Doing Business, unido a esto se han establecido mecanismos para ofrecer una estabilidad jurídica que brinde garantías suficientes a los inversores extranjeros. Así mismo se proponía evaluar constantemente los incentivos que los demás países ofrecían para atraer la inversión, para ajustar las políticas de Colombia al respecto; y se estimuló una estrategia de promoción para atraer la inversión hacia el país por diferentes medios.
3. Aumentar la productividad y hacer competitiva la actividad exportadora. Para esto se formularon políticas en aras de aumentar el acceso a capital y a la simplificación de trámites aduaneros, buscando eliminar el mayor número posible de obstáculos para facilitar las exportaciones. Es así como se buscó suprimir, agilizar y asegurar los trámites del sector comercio mediante el uso de herramientas tecnológicas, con lo que se creó la ventanilla única de comercio exterior VUCE. Simultáneamente, para unificar los trámites se modernizó el estatuto aduanero en el 2001 y se unificaron los esfuerzos entre el Ministerio de Comercio y la DIAN, en aras de fortalecer los controles y disminuir el riesgo

de actividades ilícitas que perjudiquen al país. Como segundo elemento de la estrategia se buscó promover los instrumentos y las alternativas de financiación dirigidas a las empresas exportadoras, con el fin de mejorar las condiciones en las que estas ingresaban u ofrecían sus productos en el mercado internacional, para esto se fortalecieron algunas entidades publicas como Bancoldex, Fiducoldex y Segurexpo, en aras de ofrecer una mayor disponibilidad de recursos y un mejor acceso a garantías para asegurar la inversión. Además de estos esfuerzos para mejorar las condiciones de las empresas, el ministerio busco hacer una lectura más certera al desempeño del sector exportador haciendo un seguimiento constante a los indicadores de las entidades internacionales que desarrollan estudios para evaluar la dinámica de las economías de cada país. Por último se buscó la consolidación de la *red Colombia compite*, en aras de facilitar el acceso de los usuarios al conocimiento necesario para mejorar la productividad de las empresas y generar productos más competitivos.

4. Regionalizar la oferta exportable, buscando identificar los puntos fuertes de cada región para enfocar los esfuerzos en explotar esas fortalezas y haciendo más eficientes los recursos invertidos en sectores específicos. Para esto, el ministerio diseñó y creó los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCES) en varias regiones del país con el objetivo de descentralizar y agilizar los trámites relacionados con el sector. Así como con el apoyo de los CARCES se desarrolló el segundo elemento de la estrategia, que consistió en la identificación de las ventajas competitivas de cada región, con el fin de identificar los posibles clústers que podían desarrollarse en cada región. Posteriormente, se estableció un sistema de estructuración de proyectos y promoción de la oferta exportable regional y se promovió el desarrollo de una cultura exportadora en la economía nacional para lograr que los esfuerzos no se diluyan en el tiempo y se consoliden como un factor para dinamizar la economía nacional.
5. Desarrollar una cultura exportadora fue concebido como la quinta estrategia y pretendía promover la integración de esfuerzos entre empresarios, universidades, entidades privadas y públicas, en aras de promover las exportaciones como factor dinamizador de la economía del país. Para esto se definió un mensaje, el cual fue “la salida es exportar” y se

acompañó con la divulgación de indicadores que demostraran los efectos del desarrollo de dicha política; como segundo elemento se planteó diseñar así como hacer seguimiento al plan nacional de formación y capacitación, buscando promover la creación y la gestión de empresas competitivas con vocación exportadora, y promovió la cátedra de negocios internacionales. Para éste fin, se desarrollaron en muchas universidades programas académicos enfocados a éste tema, junto con la implementación de una estrategia de difusión de información sobre eventos y acontecimientos del comercio exterior, negocios internacionales. Simultáneamente surgió la creación de un sistema unificado de información que facilitara la consulta de datos relevantes al sector. Así mismo se promovió el emprendimiento, especialmente entre los jóvenes y se generaron estímulos y reconocimientos a las empresas dada su desempeño exportador.

## **2.5. DOCUMENTO CONPES 3297 DE 2004**

A partir del 2002 durante el gobierno de Avaro Uribe se mantuvieron los elementos planteados en el plan nacional exportador 1999-2009, los encuentros nacionales de competitividad, la red Colombia compete y el apoyo a los programas de innovación y productividad. En el año 2004 mediante el documento CONPES 3297 se indicó la metodología para crear y desarrollar la *agenda interna de productividad y competitividad*, con el fin de preparar la economía nacional en varios aspectos, así como entrar definitivamente en los mercados internacionales en condiciones que les permitieran a las empresas nacionales competir frente a los demás países. Del mismo modo, el gobierno desarrollaba éste CONPES como un aporte al comercio del país, y al mismo tiempo se iniciaban los esfuerzos para negociar acuerdos comerciales con varios países incluidos el tratado con estados unidos.

Es así como esta agenda tenía como principal objetivo, disminuir las desventajas que presentaba el sector productivo colombiano al entrar en el mercado internacional y modificar el riesgo de las deficiencias en infraestructura, reglamentaciones y trámites, entre otros, que surgían al momento de exportar, limitando las posibilidades de los empresarios colombianos en el mercado internacional. También se buscaban encontrar y plantear las soluciones más efectivas que permitieran mejorar la competitividad junto con la productividad de las empresas eliminando los obstáculos que puedan dificultar estos procesos.

Para la creación de dicha agenda, se planteó hacer un diagnóstico de las necesidades de necesidades y potencialidades de la economía nacional, buscando incluir la realización de dicho diagnóstico hacia el sector público nacional - regional y local-, el sector privado, las organizaciones solidarias, los trabajadores y la academia; mediante la recepción de criterios especializados para cada uno de los temas concernientes a cada actor. A través de éste proceso, se pondrían en evidencia las deficiencias y necesidades del sector productivo colombiano, y los compromisos para el logro de los objetivos que cada uno de los sectores debería adquirir.

Para planear la agenda interna se siguió una metodología compuesta por cuatro etapas, la primera de ellas fue la preparación consistiendo en recoger, analizar y sintetizar la información existente (principalmente, convenios de competitividad, fichas departamentales de DNP, informes del Dane y del Banco de la República, los planes estratégicos exportadores regionales emitidos por los CARCEs y la información recopilada por la red Colombia compite) para generar un documento relativo a cada sector o región geográfica, que incluyera una descripción basada en antecedentes económicos, sociales y de competitividad, así como una descripción de las acciones que procuren mejorar la competitividad. Posteriormente se busca entregar un documento propuesta de mejoramiento ante el gobierno nacional, incluyendo los aportes constructivos del sector privado y los demás actores que participen o se vean afectados por las acciones propuestas.

Como segunda etapa, se incluyó la preparación y priorización de las propuestas, planteando para ello la realización de una serie de foros regionales y sectoriales, con el objetivo de establecer acciones precisas para mejorar la competitividad; con la participación de grupos conformados por todos los actores que intervienen en el desarrollo del sector, aprovechando los nuevos escenarios que proveían los tratados de libre comercio, los cuales se estaban negociando. Dichas propuestas pasarían a ser estudiadas y evaluadas por el gobierno nacional, para verificar su viabilidad técnica y financiera. Los temas a tratar en dichos foros fueron: innovación y desarrollo tecnológico, formación del talento humano, infraestructura, medio ambiente, desarrollo institucional (estructura administrativa, gestión jurídica de la nación, estrategia: anti-trámites, contratación pública, regulación y control y gobierno en línea) y PYMES.

Posteriormente, en la tercera etapa se planteó la definición de los programas a ejecutarse. Del mismo modo, cuando se haya evaluado su factibilidad técnica y financiera, se determinaría que entidades públicas, privadas o mixtas se encargarían de la ejecución, para evaluar las posibles fuentes de financiación y definir los cronogramas para su ejecución. Finalmente en la última etapa se consideró hacer un seguimiento y ajuste a los planes postulados como consecuencia del CONPES, que harían parte de la agenda nacional de competitividad y productividad, con una periodicidad de 1 año para acciones inmediatas y 2 años para acciones de transición.

Por lo tanto, como consecuencia de la agenda interna de productividad y competitividad, los sectores productivos se convencieron de la necesidad latente de contar con instituciones que velaran y pensarán en los temas que reforzarían la competitividad en el país, surgiendo en el 2005 la *alta consejería presidencial para la competitividad y la productividad*, encargada de asesorar al gobierno nacional en temas relacionados con la cooperación multilateral, apoyo de la promoción de la inversión extranjera, apoyo de las exportaciones y la atracción de turismo. Temas en los que comparte esfuerzos con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, al igual que con Proexport, encargándose de diseñar los programas para hacer más competitivo al país. Además, se le encargó, coordinar el *sistema administrativo nacional de competitividad*, el cual se creó mediante el *documento CONPES 3439 de 2005*.

## **2.6. DOCUMENTO CONPES 3439 DE 2005**

“Éste documento presenta a consideración del Consejo Superior de Política Económica y Social (CONPES) los principios rectores de política y las bases para el desarrollo de una nueva institucionalidad para la competitividad y productividad, ajustada a los nuevos desafíos que enfrenta Colombia: (i) la agresiva estrategia de integración comercial que adelanta el país; (ii) las acciones surgidas como resultado de la Agenda Interna para la productividad y la competitividad; y (iii) la formulación de metas estratégicas de mediano y largo plazo expuestas en el ejercicio Visión Colombia II Centenario: 2019. De acuerdo con lo anterior, se propone la creación del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y como su instancia coordinadora la Comisión Nacional de Competitividad.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Tomado de introducción del documento CONPES 3439

En dicho documento se desarrolla un diagnóstico de la posición competitiva del país y se muestra como en los rankings emitidos por el foro económico mundial, Colombia ha mantenido un comportamiento positivo desde el año 2000, ascendiendo gradualmente algunas posiciones, dados los esfuerzos realizados por el gobierno nacional en aras de mejorar la competitividad de la industria nacional, tales como la infraestructura física, en donde se ha mejorado las condiciones de las vías nacionales para reducir tiempos y costos, la inclusión de capital privado para la construcción y recuperación de la red vial, férrea, portuaria y aeroportuaria. Simultáneamente, la energía se mostró como uno de los éxitos que tuvo el sector hasta 2005, donde se integró e interconectó todo el sistema nacional, lo que tuvo como consecuencia un auto abastecimiento y una inversión constante en el sector electricidad. También se mencionan los importantes avances que hubo en la expansión de redes de gas natural, así como los incentivos que se han implementado para el desarrollo y la explotación de nuevos proyectos petroleros. Igualmente, en el tema de las telecomunicaciones se resalta el auge de la inversión extranjera en dicho sector, dinamizando enormemente éste mercado, ofreciendo ventajas a los usuarios, expandiendo el público objetivo y ofreciendo nuevos servicios, dando como resultado un aumento de cobertura en temas de telefonía móvil e internet.

Como segundo gran esfuerzo implementado se tuvo el apoyo desarrollo científico y tecnológico; al respecto se menciona como el país aumentó en casi 300% el número de personas dedicadas a los temas de desarrollo e investigación al igual como se presentó un ascenso vertiginoso en los grupos de investigación registrados pasando de 340 en 1998 a 1825 en 2005. Igualmente, se menciona en contraste las deficiencias que tiene esta actividad en el país, la escasez de recursos que se invierten en el país para el desarrollo científico y tecnológico, no solo a nivel mundial, sino también en el contexto latinoamericano en donde Colombia con una inversión del 0,37% ocupando uno de los peores lugares en el ranking.

Se menciona también la educación como uno de los factores de apoyo a la competitividad, afirmando en el documento una relación directa entre el nivel educativo de la fuerza laboral con la productividad y la generación de valor agregado, para posteriormente mostrar los avances que ha mantenido el gobierno en la reducción de los índices de analfabetismo al igual que en la cobertura de la población para estudios primarios y secundarios; así como en la educación técnica y superior,

donde se han tenido grandes avances en garantizar el acceso a la población a estas instancias, especialmente en niveles de posgrados y maestrías, alcanzando un total de 7 mil estudiantes para el 2002 y en el 2006 se contaba con aproximadamente 13 mil. A pesar de los avances que se han tenido, se reconocen las deficiencias que aún mantiene el país en lograr plenos niveles de cobertura para educación básica y los bajos niveles de calidad de la educación en todos los niveles.

Otros temas analizados son institucionalidad y el ambiente macroeconómico, donde se mencionan los avances en seguridad reflejada en una importante disminución en los índices de homicidios, secuestros y desplazamientos; al igual que el combate al crimen organizado por parte de las instituciones del estado. Del mismo modo, se mencionan las mejoras en los servicios del estado, la disminución de la corrupción en el sector público y la estabilidad institucional y jurídica que ofrece Colombia a los inversionistas internacionales. En lo concerniente a la macroeconomía los niveles de seguridad y la estabilidad fiscal, permitieron que el país tuviera buen crecimiento del PIB, logrando una reactivación de la economía en general, con un aumento en la generación de empleo. Éste fenómeno ha llevado a mejoras en la productividad, posición y percepción de Colombia en el contexto internacional, mostrando una posición competitiva dada las mejoras en muchos de los indicadores evaluados.

Posteriormente, el documento CONPES hace un recuento del comportamiento de las exportaciones e importaciones durante la última década en donde se demuestra que el país ha tenido un aumento constante en los niveles y valores de exportación, pasando de alrededor de 6000 millones de dólares en 1994 a casi 22 mil millones en el 2005. Éste incremento se ha visto impulsado en mayor medida, por las exportaciones no tradicionales en los sectores agrícolas y manufactureros, dejando de un lado la dependencia casi exclusiva que presentaba el sector exportador del café y algunos minerales. Es así como la actividad exportadora se dinamizó en gran medida en sectores como los textiles, prendas de vestir, y productos químicos entre otros con menor participación y el sector agroindustrial con el banano, las flores y el azúcar, como se evidencia en los datos mencionados por el documento.

Es notorio que el sector exportador colombiano está concentrado en su mayoría en la explotación de recursos naturales, seguido por bienes con mediana tecnología y seguidos muy de cerca por bienes de baja tecnología, y una muy escasa participación de bienes de alta tecnología, lo que

evidencia los bajos niveles de desarrollo de la economía y el bajo valor agregado que el país logra aportar a los productos que se envían al mercado extranjero, promedios que están aún por debajo de los presentado en el contexto latinoamericano. Las importaciones también han mantenido un comportamiento al alza, pero esencialmente en bienes de consumo con los bienes intermedios e insumos para la fabricación de productos finales, contando con una gran participación (según datos del 2002). Dichas exportaciones estaban concentradas en más del 50% en mercados como Estados Unidos y la CAN, especialmente Venezuela, con lo que se indicaba la dependencia que presentaba el sector de estos dos mercados y los riesgos que podría generar para el país una falla en alguno de los dos. Desde ese momento se empezaban a entrever el potencial que podía alcanzare en los mercados de Asia, Unión Europea y Mercosur.

Luego de realizarse un recuento sobre las políticas implementadas para el desarrollo de la competitividad y la productividad como principales insumos para lograr una incursión efectiva y sostenible de la oferta colombiana en el mercado internacional, se identificaron las principales dificultades para la baja aceptación que ha tenido la política nacional de competitividad y productividad, los cuales fueron:

- i) Articular y coordinar el trabajo de las instituciones del estado
- ii) Asegurar la continuidad de las estrategias y no dejarla perder en burocracia
- iii) Las empresas delegaron su participación en los gremios y no se involucraron directamente
- iv) Baja participación de las mipymes
- v) No contar con metas medibles y cuantificables, sino meras intenciones y no se establecieron tiempo de cumplimiento.

Dados los resultados presentados por los esfuerzos anteriores y con el ánimo de crear una política efectiva de competitividad que brindara beneficios concretos al país se plantearon los siguientes desafíos:

- i) Aumentar la productividad mediante el incremento del PIB para mejorar los indicadores de inversión y empleo
- ii) Mejorar la calificación global de competitividad, lo que implica obtener una mejora relativa en los indicadores que son evaluados para determinar la competitividad del país y lograr tener una velocidad de crecimiento mayor a la de los competidores.

Para lograr estos objetivos se planteó desarrollar una estrategia entre el sector publico y privado que brindara mejoras en los elementos planteados al principio de la síntesis del documento

CONPES 3439, permitiendo superar los obstáculos que se habían sobrellevado hasta el momento.

Para esto se planteo trabajar bajo los siguientes principios:

- i) Focalizar los recursos para obtener mejores resultados en segmentos específicos (especialmente mipymes).
- ii) Evaluar y rendir cuentas con plazos establecidos para el cumplimiento de metas.
- iii) Participación activa del sector privado con comunicación constante con el gobierno y el compromiso en el cumplimiento de metas.
- iv) Participación de las regiones.
- v) Corresponsabilidad publico-privada.
- vi) Promoción de la responsabilidad social empresarial.

Todo esto con el objetivo claro de crear un mayor dinamismo en los resultados de los principios que se analizaron al comienzo del CONPES 3439 siendo estos: infraestructura física, desarrollo científico y tecnológico, desarrollo del capital humano, desarrollo institucional, ambiente macroeconómico, acceso al crédito y productividad; con el fin de generar mayores niveles de productividad y competitividad. Para éste objetivo, se plantea finalmente reestructurar el sistema administrativo nacional de competitividad así como la Comisión Nacional de Competitividad, creando el sistema nacional de competitividad, a cargo de la Presidencia de la Republica con la coordinación técnica del Alto Consejero presidencial para la productividad y la competitividad.

## **2.7. DECRETO 2828 DE 2006**

Para poner en ejecución los planteamientos del documento CONPES 3439 y organizar el sistema nacional de competitividad se dicto el decreto 2828 de 2006, derogando todas las disposiciones anteriores que le fueran contrarias, especialmente modificando lo establecido en el decreto 2222 de 1998. De éste modo, se buscó coordinar las iniciativas públicas y privadas formando en el país, una mejor infraestructura, desarrollando la economía, su dinamismo y la actividad exportadora. Es así como se definió el sistema administrativo nacional de competitividad como “el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones publicas y privadas que prevén y promueven la puesta en marcha de una política de productividad y competitividad”<sup>25</sup>, con el objetivo expreso de mejorar la posición competitiva del país en los mercados interno y externo, con la dirección de la Presidencia de la Republica, con la coordinación de la Comisión Nacional de Competitividad. Esta comisión se compuso con el fin de desarrollar la economía y

---

<sup>25</sup> articulo 2 decreto 2828 de 2006

mejorar las condiciones de vida la población, es así como lo recita el mismo decreto se conformo con los siguientes miembros:

- El Presidente de la República, quien la presidirá.
- El Director del Departamento Nacional de Planeación, quien ejercerá la Secretaría técnica.
- El Alto Consejero Presidencial para la Competitividad y la Productividad, quien ejercerá la coordinación general.
- El Ministro de Relaciones Exteriores.
- El Ministro de Hacienda y Crédito Público.
- El Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural.
- El Ministro de Minas y Energía.
- El Ministro de Comercio, Industria y Turismo.
- El Ministro de Educación.
- El Ministro de Comunicaciones.
- El Ministro de Transporte
- El Director del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología - Colciencias-
- El Director del Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA-
- El Presidente de la Federación Nacional de Departamentos.
- El Presidente de la Federación Colombiana de Municipios.
- Dos representantes de los gremios económicos designados por el Consejo Gremial Nacional.
- Dos representantes del sector laboral designados por las centrales obreras.
- El Presidente de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCN).
- Un representante de las universidades regionales.
- Tres miembros designados por el Presidente de la República.
- Según el tema de análisis, los presidentes de Bancoldex, Proexport, el director de la DIAN, otros ministros o funcionarios diferentes a los mencionados anteriormente.

Entre algunas de las funciones de la Comisión Nacional de Competitividad están: asesorar al gobierno para la formulación de competitividad y productividad que ayuden a realizar los planes de desarrollo, apoyar la articulación de las iniciativas en las diferentes entidades publicas referentes a la competitividad, proponer modelos de gestión que incluyan asignación de responsabilidades e indicadores de medición para verificar el logro de metas periódicamente, mantener contacto permanente con las regiones para verificar sus necesidades e informarlas al gobierno nacional, proponer la agenda de documentos CONPES sobre competitividad y productividad, propuestas al gobierno de medidas que ayuden al mejoramiento de la productividad en las regiones o sectores, proponer modernización en las instituciones y la legislación, relacionar la competitividad con otros sistemas, crear comités técnicos de apoyo que

se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus funciones, propender por la adopción de una cultura de productividad y competitividad entre los empresarios.

Se crearon también las comisiones regionales de competitividad en reemplazo de los CARCEs en coordinación con las gobernaciones, con el objetivo de brindar una adecuada una participación a las regiones en la formulación de las políticas de competitividad y productividad.

El decreto 2828 de 2006 a su vez fue modificado por el decreto 61 de 2007, cambiando la composición de la Comisión Nacional de Competitividad y definiendo que la secretaria técnica sería mixta, y estaría compuesta por el director de departamento nacional de planeación con un delegado del sector privado elegido por los miembros de dicho grupo presentes en la comisión. Posterior a esto, se incluyó una nueva modificación al decreto 2828 con el decreto 1475 de mayo de 2008 en donde se incluía al Ministerio de Industria y Turismo en la secretaria técnica, adicionalmente se definió que dicho ministerio, con el apoyo de Confecámaras, ejercería la coordinación de las comisiones regionales de competitividad.

## **2.8. DOCUMENTO CONPES 3527 DE 2008**

Durante las reuniones de la Comisión Nacional de Competitividad y con el fin de desarrollar las propuestas contenidas en el documento CONPES 3439, en julio de 2007 se aprobó una visión de largo plazo, un marco conceptual y unos pilares generales para la política de competitividad. Es así como de esta iniciativa surgió el documento CONPES 3527 de 2008, referente a la *política nacional de competitividad y productividad*, en el que se incluyeron 15 planes de acción para desarrollar la política de competitividad enmarcado en el sistema nacional de competitividad. Se plantearon 5 temas como soportes de la política de competitividad para desarrollar la economía del país entre los cuales se incluyó el desarrollo de clusters de clase mundial, tema que cobra una especial interesa para éste trabajo por tratarse de iniciativas de cohesión entre empresas para el logro de los objetivos de exportación.

Así pues para el logro de la visión que diseñó la comisión nacional de productividad, se establecieron cinco pilares fundamentales, i) el desarrollo de sectores o clusters de clase mundial, ii) la promoción de la productividad y el empleo, iii) la formación laboral y empresarial, iv) la

promoción de la ciencia la tecnología y la innovación y v) las llamadas estrategias transversales que se mencionaran más adelante.

De éste modo, se plantea la visión: “En 2032 Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingreso por persona, equivalente al de un país de ingresos medios altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca sustancialmente los niveles de pobreza” (CNC, sesión del 3 de julio de 2007). Para el logro de esta visión, el documento CONPES plantea que es necesario mejorar la productividad en tres frentes esencialmente, los cuales son: producir más cantidades, con más calidad y nuevos productos, haciendo énfasis en que el tercer ítem es el más necesario, porque Colombia ha basado su desarrollo en la mejora de los primeros dos y las posibilidades de desarrollo basados en estos son muy limitadas.

Sin embargo, el problema fundamental de la economía colombiana es la baja productividad que presentan todos los sectores en relación a economías más avanzadas, como se demuestra en el documento CONPES, donde se muestra la productividad total de los sectores combinados de la economía colombiana, llegando a ser en promedio el 20% de lo que se esperaría en una economía como la de Estados Unidos. Es así como ante la falta de una política efectiva y unos planes de acción concisos, la posición de Colombia en los rankings internacionales referentes a la competitividad de los países no presenta una tendencia clara, sino que dependiendo de las circunstancias internas y externas la posición del país oscila según las tendencias. Por lo cual, dados los bajos niveles de crecimiento, el país está siendo superado por sus similares haciendo que en indicadores como el PIB per cápita se haya tenido un retroceso paulatino a lo largo de las 2 últimas décadas, perdiendo posiciones gradualmente en el ámbito internacional. Si esta tendencia continuara en vez de mejorar, los ingresos promedio de la población de Colombia estarían por debajo de los de aproximadamente el 70 por ciento de la población mundial, según se menciona en estudio del departamento nacional de planeación.

Estos comportamientos se explican, según lo expresan los resultados obtenidos en lo referente a la competitividad del país, por los estudios realizados por las entidades internacionales para determinar el ranking de país, en los siguientes problemas esencialmente:

1. Poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos.
2. Baja productividad y capacidad de generación de empleo en los sectores formales.
3. En particular, baja productividad del sector agropecuario.
4. Altos niveles de informalidad empresarial y laboral.
5. Bajos niveles de innovación y de absorción de tecnologías.
6. Poca profundidad y sofisticación del mercado financiero.
7. Deficiencias en la infraestructura de transporte y energía.
8. Baja calidad y poca pertinencia de la educación.
9. Estructura tributaria poco amigable a la competitividad.
10. Rezago en penetración de tecnologías de información y en conectividad.
11. Degradación ambiental como limitante de la competitividad.
12. Debilidad de la institucionalidad relacionada con la competitividad.

Ante lo cual, buscando mejorar el desarrollo socioeconómico y la prosperidad de la población, así como mejorar los indicadores y la posición de Colombia en los rankings internacionales; la Comisión Nacional de Competitividad buscó implementar unas políticas que permitieran mejorar la competitividad del país, al igual que lograran mantener un crecimiento estable en los indicadores macroeconómicos, reduciendo gradualmente la brecha entre la economía colombiana y las economías de ingresos medios-altos; insertando el sector productivo nacional en los mercados internacionales. Para alcanzar estos objetivos, se plantearon 15 planes de acción específicos a cargo de un responsable por parte del gobierno nacional.

Dentro de los planes de acción se plantearon temas sobre competitividad y transformación productiva, ciencia tecnología y educación, formalización de empresas y empleos, infraestructura, simplificación tributaria y acceso al sistema financiero, en aras de establecer la política que colaboraría a la transformación de la economía de Colombia a una en donde se mantuviera una estabilidad macroeconomía y una sanidad en los indicadores de empleo y bienestar de la sociedad, interviniendo los factores clave que se establecieron dentro de los estudios previos hechos por el departamento nacional de planeación; para completar los conceptos los 15 temas están desarrollados en el anexo 1.

## **2.9. SECTORES DE CLASE MUNDIAL.**

En el 2010 se establecieron los sectores de clase mundial como una forma de incentivar las exportaciones de los sectores que eran reconocidos y tenían una amplia trayectoria en el mercado internacional y en el cual las empresas colombianas tenían una amplia experiencia y reconocimiento y en los cuales era competitivas, en estos sectores clasificaron cuatro esencialmente: energía eléctrica, bienes y servicios conexos; industrias de la comunicación gráfica; textiles, confección, diseño y moda; autopartes. Y de los resultados de estudios contratados por el ministerio de comercio con firmas internacionales, se planteó que dadas las tendencias de la demanda de los mercados internacionales y las condiciones de la mano de obra y la infraestructura colombiana, el país podría ser competitivo en estos sectores y lograr ubicar dada la calidad de la mano de obra los sectores dentro del mercado internacional con un buen posicionamiento, estos fueron: software y servicios de tecnologías de información; cosméticos y artículos de aseo, tercerización de procesos de negocio, turismo de salud.

A través de los encuentros de “Colombia compete” y del denominado “programa de transformación productiva” el ministerio de comercio, industria y turismo, cámaras de comercio, algunas entidades del estado y gremios económicos desarrollan reuniones periódicas en donde los miembros del sector tienen encuentros temáticos con expertos internacionales sobre el tema que brindan asesoría a los empresarios y a las empresas para mejorar las condiciones de la producción y la gestión interna dando la posibilidad de tener una ruta crítica clara y ajustar los procesos para lograr mayores niveles de productividad y así lograr una mayor competitividad en los mercados internacionales y lograr un posicionamiento como jugadores de clase mundial.

### **III. METODOLOGIAS PARA LA CONFORMACION DE INICIATIVAS DE ASOCIATIVIDAD EN COLOMBIA**

Tomando en cuenta los conceptos mencionados dentro del marco teórico para la conformación efectiva de iniciativas que logren responder a las necesidades de las empresas y los empresarios para lograr incursionar en mercados internacionales, y no solo entrar, sino mantenerse en dichos mercados manteniendo una posición competitiva que logre explotar eficientemente las oportunidades de negocio que provee ingresar a nuevos mercados y la constante exploración de otros; como segundo elemento del presente trabajo se hará mención de las metodologías que son utilizadas por algunas de las entidades promotoras del desarrollo empresarial y las exportaciones en el país, para identificar los aspectos comunes y las diferencias fundamentales para el cumplimiento del objetivo de integrar los esfuerzos de varias empresas para la exportación de bienes o servicios, identificando las coincidencias con los planteamientos de la teoría y las metodologías que se desarrollan.

Como se menciona en la política de competitividad que ha trazado el país como un eje estratégico para el desarrollo de la economía nacional, la unión de los esfuerzos públicos, privados y demás instituciones como la academia, asociaciones de comercio o de fomento empresarial, las estrategias de asociatividad o de conformación de clústers son una manera efectiva de desarrollar las potencialidades de una región; dado que la estrategia de asociatividad o de unión de esfuerzos aumenta o refuerza en muchos casos las políticas de competitividad, de investigación y desarrollo, de ciencia y tecnología, y especialmente la transferencia de conocimiento lo que en última instancia culmina con mejoras en los niveles de inversión extranjera que pueda obtener una región o un país.

Ya sea por la vía de incrementar los niveles de competencia en una región para dinamizar la economía y forzar las alianzas para lograr competitividad o por la unión de esfuerzos para generar conocimientos sobre un producto específico dadas la trayectoria de un sector, las iniciativas de asociatividad hacen un cambio trascendental en las regiones en donde se asientan haciendo que estas pasen de mercados locales muy saturados a competir en mercados externos con las mejoras en las condiciones de vida para la región donde se están establecidas.

Para el desarrollo de un clúster o de una iniciativa de asociatividad es necesario el concurso de una entidad o una empresa con el liderazgo suficiente para convocar los posibles participantes de los programas y que cuente posibilidad de promover las relaciones, es decir tener una amplia red de contactos y una credibilidad suficiente como para convencer a las empresas de un sector específico de las bondades de trabajar conjuntamente para lograr los objetivos, además de poseer un poder político, un conocimiento amplio de sector al que se quiere intervenir, capacidad de negociación y el que es tal vez el elemento más importante y es la *autonomía* que brinde la seguridad a los participantes de no estar actuando en beneficio de una participante, sino que los beneficios serán para el conjunto de los miembros y en general del sector; además de estas características la entidad promotora debe efectuar actividades como la adaptación de las metodologías a las necesidades de cada sector o industria, definir los criterios necesarios para que las empresas estén en los procesos de asociatividad, aliarse con otras entidades para colaborar en el desarrollo de los procesos, diseñar incentivos para participar en las redes, y sensibilizar a los empresarios, autoridades para acoger los procesos lograr los objetivos que se planteen.

Las entidades que por su trascendencia, efectividad y nivel de impacto al que llegan, son en primera instancia: el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Proexport Colombia; la Cámara de Comercio de Medellín y la Alcaldía de Medellín (PROGRAMA CULTURA E); la Cámara de Comercio de Bogotá; y ACOPI (programa Prodes). Para exponer esquema general de cada programa, se hará una breve descripción de las funciones de la entidad y el área encargada de desarrollar el programa de asociatividad, la metodología y las etapas que se siguen durante el proceso que se utilizan para alcanzar el objetivo de conseguir la integración de los esfuerzos de las empresas para integración en clústers, red empresarial u algún otro tipo de asociación para la incursión en mercados o el desarrollo de productos.

Durante la descripción de las etapas de trabajo se identificarán los fundamentos que resaltan las entidades promotoras para la conformación de las iniciativas de asociatividad resaltadas como elementos fundamentales, la motivación de enfocar los esfuerzos hacia un sector en específico y el tipo de relación que se genera como resultado de participar en el proceso de integración y culminar todas las etapas que se planteen en la metodología.

### **3.1. PROEXPORT COLOMBIA**

Esta entidad se crea en 1992 amparada bajo las facultades especiales que se dieron al Ministerio de Comercio Exterior durante el año inmediatamente anterior cuando se creó dicho ministerio mediante la ley 7 de 1991, de la cual surgió POREXPO mediante un fideicomiso de recursos públicos con una regulación para su administración de carácter privado, encargado de las funciones de fomento y financiación de las exportaciones nacionales; posteriormente se separaron dichas funciones encargándolas a dos entidades distintas, 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 que dispone 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.

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. Esto a través de una red de oficinas regionales para brindar un acompañamiento más efectivo a las empresas 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 más efectiva y veraz de los mercados a los que se pueden exportar los productos y promover de una forma más eficiente el país como un destino de inversión.

Entre muchas otras funciones, Proexport ofrece un acompañamiento a la industria nacional y especialmente a las pymes en la identificación de oportunidades y el ajuste de las condiciones necesarias para ejecutar los cambios internos en las empresas 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 empresas; 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 esta organizado entre tres vicepresidencias encargadas de los ejes estratégicos que se han mencionado, es decir, inversión, turismo y exportaciones; esta última dividida en cuatro gerencias de macrosectores (prendas de vestir, agroindustria, servicios y manufacturas) y una de desarrollo estratégico, la encargada de la promoción de las exportaciones de las pymes 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.

Esta gerencia tiene bajo su responsabilidad la gestión e implementación de tres programas orientados a brindar herramientas a las pymes 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 más competitivos a los clientes que se identifiquen para cada caso. Estas herramientas son un programa de Customer Relationship Management (CRM) para mejorar la gestión de la información de las empresas; el programa denominado EXPOPYME encargado de tomar individualmente a las empresas para hacer una consultoría especializada para detectar los elementos a mejorar dentro de la gestión administrativa y de producción de la empresa, 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 tiene el programa de *redes empresariales* que por ser el objeto de estudio de éste documento se expondrá más ampliamente a continuación.

Interpretando las políticas que estableció el gobierno nacional a través de los planes, documentos Conpes, leyes y demás, 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 empresariales para fomentar la cultura asociatividad.

Proexport reconociendo la importancia de la cooperación como una fuente de desarrollo para las empresas, y como la principal herramienta de trabajo para competir en mercados internacionales,

y especialmente en el caso de las pymes, 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.

El concepto de red empresarial definido por Proexport es “un mecanismo de cooperación entre empresas pyme, donde cada empresa manteniendo su independencia jurídica y autonomía administrativa, toma la decisión estratégica de participar en un esfuerzo conjunto con otras empresas para la búsqueda de un objetivo común”<sup>26</sup>, tomando en consideración esto y con lo que se verifica en la ejecución, lo que se plantea como una red empresarial consta de cuatro etapas y se basa en la conformación de un consorcio de exportación o la conformación de una comercializadora internacional donde en ultima instancia se crea un ente autónomo con personalidad jurídica propia que es propiedad de una forma equitativa de las empresas miembros de la red, dedicada especialmente a la comercialización de una oferta exportable conjunta de los productos que se seleccionen dentro de las empresas que conforman el consorcio.

ETAPA UNO: 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 la mancha blanca en el entorno competitivo, se seleccionan los sectores con mayores potencialidades en Colombia para ser desarrollados y lograr satisfacer de una forma más 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 empresariales, es decir las universidades o centros de investigación que realizan directamente la recolección de la información y el trabajo con las empresas 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 empresas con la posibilidad de ofrecer productos con las especificaciones que se han detectado en la demanda internacional.

---

<sup>26</sup> Guía de redes empresariales, Proexport Colombia, pag 2

Como paso siguiente se hace una invitación formal a participar en el proceso de conformación de la red empresarial a las empresas 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 empresas interesadas en participar en el programa.

Una vez se identifiquen las empresas con potencialidad y con la intención de participar en el programa de redes empresariales, 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:

- Empresas de la misma cadena productiva o complementarias
- Ubicación geográfica dentro de la misma zona
- Homogeneidad en el número de trabajadores y niveles de facturación
- Infraestructura física necesaria
- Empresas 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 empresa 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.

ETAPA DOS: Una vez seleccionado el grupo de empresas 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 empresas. Posteriormente se hace un diagnóstico de las limitaciones que puede presentar el grupo de trabajo tomando en cuenta las 5 perspectivas de la organización, estrategia, finanzas, operaciones, mercadeo y recursos humanos, y de los resultados de éste, se inician las acciones necesarias para mejorar las condiciones en las que el grupo 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 empresas se selecciona el grupo definitivo de participantes en el proceso de conformación de la red, algunos de los criterios que determinan la permanencia en el grupo son: confianza mutua y apertura entre los miembros del grupo, haber cumplido con los compromisos financieros adquiridos y que deben asumirse, tomar un rol dentro del grupo y responsabilizarse de algunas funciones, estar dispuesto a contratar un gerente para la red empresarial.

ETAPA TRES: esta se ha definido como la *elaboración de proyecto de red*, y 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 empresa 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.

ETAPA CUATRO: como último elemento 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 allegar por parte del operador (universidad) 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 es de 12 meses desde el inicio de las convocatorias hasta la puesta en marcha de la red.

Una vez terminado el proceso el grupo se cierra y se limita la posibilidad de desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, además las empresas 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 mas explicita, revisar el anexo 3

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyería – Bogotá</li> <li>• Veterinarios– Bogotá</li> <li>• Confección Infantil –Cali</li> <li>• Ladrillos – Bogotá</li> <li>• Equipos para Estética y Fajas –Bogotá</li> <li>• Insumos Educativos – Bogotá</li> <li>• Empaques Flexibles – Bogotá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos para la confección- Medellín</li> <li>• Ropa Deportiva- Medellín</li> <li>• Muebles y Decoración- Eje Cafetero</li> <li>• Acabados de Madera para Construcción- Bogotá</li> <li>• Turismo – Bogotá</li> <li>• Huevo – Bogotá - Bucaramanga</li> </ul>
--	--

### **3.2. CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN (Cultura E)**

En el plan de desarrollo de Medellín 2004-2007 se incluyo ante la necesidad de generar empleo formal y dinamizar la economía de la ciudad, el programa CULTURA E con el fin de generar empresas que ofrecieran productos y servicios con valores agregados y jalonaran el desarrollo económico y social de la ciudad, promoviendo la cultura del emprendimiento y la generación de empresas en la población y especialmente en los jóvenes que eran y son la población con menores oportunidades de desarrollo; así entonces identificada la necesidad se constituyó y financió el programa desde la alcaldía de Medellín el cual en sus inicios tuvo solo el componente de emprendimiento pero que después fue incluyendo tareas hasta llegar a las 6 actividades principales que hoy cumple.

- Apoyos financieros de capital semilla y microcréditos.
- Formación en temas de emprendimiento y formación para el trabajo.
- Creación de Mipymes
- Fortalecimiento de Mipymes

- Promoción de la inversión en la ciudad
- *Medellín ciudad clúster.*

En el año 2006 se lanza el programa de clústers en Medellín, pero éste tenía un proceso de maduración con un largo recorrido iniciado casi desde la misma apertura económica que exigió a las regiones un compromiso férreo para lograr insertarse en los cambios de la economía. En el año de 1996-1997 se construyó por el consejo de competitividad de Antioquia, el plan *Antioquia Siglo XXI*, el cual hizo evidentes los factores a mejorar para lograr un mayor desarrollo de la economía de la región y lograr mayores niveles de productividad y competitividad, y por ende una mejor calidad de vida de la población, fue así como se evidenció la decadencia de los sectores tradicionales, un apoyo a la formación empresarial casi nulo, servicios deficientes, un sistema educativo que no respondía a las necesidades de las empresas, productos con bajo valor agregado, entre otras. Posteriormente en 1998-2003 dadas las conclusiones del plan mencionado, se formuló el *Plan Estratégico de Antioquia (planea)*, el cual incluía los lineamientos para redefinir la vocación productiva del departamento por subregiones, haciendo un énfasis en las potencialidades de cada una, para lograr insertarse efectivamente en los mercados internacionales.

De dichos estudios y algunos otros realizados con posterioridad en el 1999 y 2001 era evidente la transformación que se estaba dando del aparato productivo antioqueño hacia donde apuntaban las tendencias internacionales, sin embargo no se había logrado un tránsito efectivo hacia una manufactura moderna de bienes y servicios ni se había logrado vincular el sector terciario de la economía al aparato productivo, los sectores de servicios más representativos de la región son: software, telecomunicaciones, energía eléctrica, recursos de capital, obras civiles, transporte y comercialización y comercio al por menor. En dicho estudio también se mencionan los sectores con mayor potencialidad los cuales resultan ser: salud, confecciones y construcción de vivienda.

En el estudio de 2001 –Antioquia avanza hacia nuevos esquemas de desarrollo empresarial– indica que los clústers, más que el desarrollo de cadenas productivas son un elemento fundamental para lograr el desarrollo en la región de productos y servicios que logren colmar las expectativas de clientes con altos estándares de exigencia. Es así como se determinan una serie de productos para los cuales el estudio identifica una mayor potencialidad: productos forestales,

salud, turismo, software, telecomunicaciones, transporte, confecciones, construcción de vivienda, y frutas y verduras.

Después de pasar por varias instituciones que fomentan el desarrollo de la competitividad y la productividad en Antioquia y en especial el desarrollo empresarial de las pymes, el programa de crear una comunidad clúster para la región fue concretado por la alcaldía de Medellín y la cámara de comercio de Medellín creando de una manera conjunta, después de la maduración de la idea por casi 10 años desde que se planteó por primera vez, crear la que fue la primera comunidad clúster de Colombia y asentada en Medellín, centrándose en cinco sectores específicos y delimitados que cobijaban gran parte del aparato productivo y “representaban aproximadamente el 36% de las exportaciones no tradicionales de Medellín y Antioquia, estos fueron para el año 2007: energía eléctrica, textil-confección, diseño y moda, turismo de negocios, construcción, y servicios de salud”<sup>27</sup>.

En principio la estrategia consiste en gerenciar individualmente cada uno de los temas para desarrollarlo como un clúster, es así como se tiene a fin de dirigir cada una de estas iniciativas un equipo de trabajo encargado de desarrollar temas como: transferencia de conocimiento, liderazgo, apoyo de la gran empresa a la pequeña, acceso a mercados, desarrollo de proveedores, acceso a información y créditos, centros apoyo jurídico, centros de innovación, entre otros; en general la estrategia consiste según esta definida en por a cámara de comercio de Medellín “en una estrategia orientada a construir y dar fuerza a las redes de negocios y cooperación, basada en la generación de confianza entre los actores”.

Dadas estas condiciones en el año 2006 se estructuró dentro del programa de la alcaldía de Medellín, “Medellín mi Empresa” que es el fundamento del programa “cultura E” y para profundizar los proyectos de asociatividad se creó la comunidad clúster, identificando los temas en los que la ciudad tenía una mayor competitividad y asignando a cada uno de estos temas un director y un consejo directivo, el cual estaba integrado por empresarios de la región con una amplia experiencia en el sector que se quería potenciar.

---

<sup>27</sup> Documento comunidad clúster N. 6, Avances de la estrategia clúster en Medellín, pág. 48.

Los clústers estratégicos que se definieron dados los estudios realizados durante largo tiempo y tomando en cuenta los conceptos de los promotores de la iniciativa, es decir la alcaldía de Medellín y la cámara de comercio de Medellín se definieron 6 temas claves para desarrollar la competitividad de Medellín y Antioquia, estos fueron:

- Energía eléctrica
- Textil -confección, diseño y moda
- Construcción
- Turismo de negocios, ferias y convenciones
- Servicios de medicina y odontología
- Tecnología -información y comunicaciones

Dados estos temas específicos en el programa “Medellín ciudad clúster” pueden participar empresas que estén legalmente constituidas y con una experiencia mínima de dos años en el mercado que presten servicios o productos finales del sector, de sectores afines o complementarios, proveedores de materias primas, de maquinarias o equipos, instituciones financieras, universidades o centros de formación, canales de distribución o clientes, fabricantes de productos complementarios, proveedores de infraestructura, proveedores de servicios especializados, organismos privados de apoyo al clúster y organismos gubernamentales.

Para la formación de cada uno de los clústers, dentro del programa “cultura E” se desarrollo una estrategia de coaching a un grupo de empresarios de estos sectores con el fin de profundizar sus conocimientos, habilidades y destrezas para el desarrollo de sus proyectos individuales de empresas y así formar un tejido empresarial que lograra potenciar el sector y se generaran estrategias conjuntas, para esto se hizo inicialmente un diagnostico de cada una de las empresas y un inventario de los recursos de que disponía para identificar las mayores potencialidades del sector en general. Inicialmente fueron invitadas por la cámara de comercio de Medellín, las empresas con mayor tradición y liderazgo en cada sector como una forma de augurar un deseable desarrollo a la iniciativa.

Posterior al diagnostico se hacen las recomendaciones y planes conjuntos de mejoras, y los aspectos a intervenir dentro del capital humano para fortalecer a las empresas y su liderazgo en el sector, en esta etapa es de suma importancia la consolidación de confianza entre los empresarios puesto que de esta depende en gran medida los alcances del trabajo que se logre en cada sector

con el desarrollo de los procesos de asociatividad. Continuando con la herramienta del coaching se determinan los líderes de cada sector de acuerdo a variables cuantitativas (como el ajuste a las necesidades del cliente) y cualitativas como, una cultura corporativa deseable y un perfil competitivo ajustado a las necesidades del clúster.

De éste modo seleccionando las empresas líderes de cada sector de acuerdo a los resultados del proceso de coaching surge el consejo directivo de cada uno de los clústers, teniendo especial cuidado en que en éste se incluyan representaciones de cada uno de los eslabones de la cadena de valor; aún en éste paso es una estructura informal sin personería jurídica y actuando solo como una organización de empresarios; y como segundo elemento resultante se generan los planes de trabajo hacia el futuro empezando por los temas de corto plazo y las estrategias para posicionar el sector y la ciudad a nivel nacional.

Posterior a la selección del consejo directivo mediante una firma consultora especializada en búsqueda de talentos con unos criterios específicos como un amplio conocimiento del tema, experiencia en el sector, reconocimiento y aceptación de los empresarios, entre otros reconocimientos profesionales; se hace un proceso de selección de la persona idónea para ocupar la dirección de cada clúster, el cual de una lista de candidatos opcionados dada por la firma consultora es elegido por el miembro los miembros del consejo directivo

Las principales tareas definidas para la dirección por la cámara de comercio de Medellín en la estrategia de cultura E y específicamente para el programa Medellín ciudad clúster son las siguientes<sup>28</sup>:

- Liderar la relación con el consejo directivo de la Comunidad Clúster.
- Canalizar la agenda competitiva del tema clúster en la ciudad.
- Administrar las variables competitivas de la iniciativa clúster como son evolución del portafolio, valor, promoción y comunicación del mismo.
- Seleccionar el equipo humano de soporte de la iniciativa clúster.
- Establecer relaciones con entidades públicas y privadas que tienen relación con las actividades de los empresarios del clúster.
- Establecer relaciones con empresarios.
- Establecer relaciones con el sector público local, nacional e internacional.

---

<sup>28</sup> Documento comunidad clúster N. 6, Avances de la estrategia clúster en Medellín, pág. 242.

Una vez constituida la estructura del clúster se comienzan realizar la labor del fortalecimiento de los lazos entre empresas y la estructuración de redes de negocio para generar una mayor competitividad de los productos de las empresas miembros, así como identificación de nuevas oportunidades de mercado. Las tareas específicas que cumplen la dirección y el equipo de trabajo de cada clúster propendiendo la modernización y la competitividad de las empresas de la región, fortaleciendo sus vínculos productivos, técnicos y comerciales, con el fin de generar una ventaja competitiva sostenible son esencialmente las siguientes.

#### FACTORES DE INTERVENCION PARA MEJORAR LA COMPETIVIDAD

Transferencia de conocimiento	
Padrinazgo de empresas grandes a pymes	
Asociatividad	
Acceso a mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Información de oportunidades comerciales</li> <li>● Información de comercio exterior</li> </ul>
Acceso a tecnologías de información y comunicaciones	
Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asesoría especializada</li> </ul>
Iniciación y fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diagnostico empresarial.</li> <li>● Planes de mejoramiento.</li> <li>● Estructuración de proyectos de expansión empresarial.</li> <li>● Asesorías especializadas.</li> <li>● Ruedas financieras.</li> </ul>
Promoción de la innovación	
Formalización empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación en gestión empresarial.</li> <li>● Formación en gestión comercial.</li> <li>● Formación en gestión contable y financiera.</li> </ul>
Desarrollo comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Misiones comerciales</li> <li>● Ruedas de negocios</li> <li>● Salón de proveedores</li> <li>● Información centro de subcontratación</li> </ul>
Comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación en comercio exterior</li> <li>● Asesorías</li> </ul>
Mercados internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Misiones internacionales</li> <li>● Ferias internacionales</li> <li>● Agendas comerciales</li> </ul>
Incremento de la productividad	

Fuente: Documento comunidad clúster N. 6, Avances de la estrategia clúster en Medellín

### 3.3. ASOCIACION COLOMBIANA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (Prodes)

Acopi es una organización gremial encargada de velar y defender los intereses de las pequeñas y medianas empresas en el país pertenecientes a diversos sectores productivos, fundada en 1951 tras la fusión de varios entes de carácter regional para colaborar en la representación de las empresas de poco capital ante las instituciones gubernamentales y de fomento, se formó tras la unión de cuatro asociaciones gremiales de Barranquilla, Medellín, Cali y Bogotá. En principio tuvo su sede central en Bogotá pero posteriormente se expandió mediante la apertura de oficinas regionales hasta alcanzar las 13 que tiene hoy haciendo presencia en las regiones más importantes del país.

Para efectuar una colaboración efectiva a las pymes acopi actualmente cuenta con un portafolio de 11 productos o servicios que tiene a disposición de las empresas y de la opinión pública en general estos son:

INTERPYME	Vinculación de la entidad con otras organizaciones de diversos países que desempeñen labores similares o afines
ENCUESTA TRIMESTRAL PYME	Encuesta de desempeño de las pymes para generar información veraz de la situación de éste segmento de la economía.
SERVICIOS DE INFORMACION TECNOLOGICA INDUSTRIAL	Información por sectores sobre avances tecnológicos para el segmento de las pymes
CONGRESO NACIONAL Y ENCUENTRO INTERNACIONAL PYME	Cumbre de empresarios de diversos sectores con el objetivo de evaluar y proyectar el comportamiento del segmento empresarial.
FERIAS COMERCIALES Y EVENTOS ACOPI	Ferias comerciales en diferentes regiones
INTERNACIONALIZACION DE PYMES	Misiones sectoriales a mercados internacionales.
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD SOCIAL	Asesoría y consultoría a las pymes en temas relacionados con la seguridad social.
ASISTENCIA TECNICA	En diversos temas con el apoyo de otras instituciones aliadas.
PRODUCCION MÁS LIMPIA	Capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento en temas ambientales.
PUBLICACIONES	Títulos, revistas y boletines de alcance regional y nacional
PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL (PRODES)	<i>Conjunto de acciones encaminadas a la asociatividad y la inserción en mercados internacionales mediante el mejoramiento de temas de gestión, productividad y competitividad.</i>

Los *Prodes* son una figura asociativa por sectores que propende por fortalecer su posición competitiva mediante procesos de formación, generación de confianza, proyectos productivos, intercambio de experiencias o orientando todas las visiones de los empresarios del grupo de trabajo hacia un objetivo en común con el fin de ser más efectivos en los procesos de internacionalización. Todo se basa en un proceso de mejoramiento continuo de compartir ayuda para mejorar conjuntamente es decir dar y recibir mediante un experiencia vivencial para generar confianza que es el elemento que se resalta como el principal en el programa.

La participación en el programa es completamente voluntaria y se plantea como una iniciativa en la que manteniendo la independencia jurídica, administrativa y gerencial se colabora con otros empresarios de características similares y lo que se resalta como el elemento diferencial y es que son del mismo sector a emprender esfuerzos con juntos para la búsqueda de objetivos comunes y oportunidades de mercado, pero manteniendo un carácter voluntario y una flexibilidad organizativa.

Dado esto, el programa propende por cambiar la cultura individualista que caracteriza a los empresarios colombianos por una de cooperación en la que se destaque el concepto de aprendizaje permanente como elemento diferenciador. Para lograr una compatibilidad en las empresas para alcanzar los objetivos planteados es centrarse en sectores o subsectores y empresas de similar tamaño para dados los diagnósticos individuales y grupales sean capaces de iniciar acciones de mejoramiento conjunto para lograr mayores niveles de competitividad y una posición más fuerte en el mercado.

Los criterios fundamentales para la participación en una de las iniciativas *prodes* son:

- Homogeneidad en productos, sector o cadena productiva
- Similitud en tamaño, es decir, número de empleados (entre 10 y 200) y nivel de ventas.
- Localización en una misma zona geográfica (ciudad)
- Participantes por *Prodes* entre 7 y 15.
- Empresas legalmente constituidas
- Aceptar una coordinación o gerencia de la iniciativa
- Disposición y compromiso en tiempo y recursos financieros.
- Aceptación y puesta en practica de las decisiones establecidas por el grupo

Una vez iniciado el proceso del programa se concentran en cumplir las tareas específicas para el desarrollo de la metodología que inicia cuando Acopi abre las convocatorias con un previo estudio de una base de datos ligada a una actividad económica, un subsector productivo, una industria o empresas de similar tamaño. Posterior a la convocatoria se inicia un proceso de sensibilización con las empresas interesadas y gradualmente se va depurando el grupo hasta quedar con las empresas más oprimadas para formar parte de programa; una vez terminado el proceso de sensibilización y seleccionadas las empresas que ya tienen una idea clara de la metodología que se utiliza, se hace un acuerdo sobre horarios y frecuencia con la que se va a trabajar, desde ese momento se inicia la primera etapa del programa basada en la generación de confianza.

PRIMERA ETAPA, generación de confianza basada en el dialogo permanente fomentado en los encuentros y el intercambio de experiencias entre los empresarios o gerentes para desarrollar una visión común sobre los problemas y las tendencias del sector y así iniciar el proceso de generación conjunta de soluciones para generar posteriormente una visión y unos objetivos conjuntos.

SEGUNDA ETAPA, mejoramiento continuo en cada una de las empresas mediante un diagnostico individual el cual arroje las recomendaciones precisas para ser implementadas en procesos, productos, gestión y demás temas; capacitación del talento humano y si es del caso las opciones de modernización tecnología para lograr mayores niveles de competitividad.

TERCERA ETAPA, está centrada en la conformación de una nueva empresa orientada hacia la innovación y la penetración a mercados internacionales, es decir consorcios, grupos de iniciación o unidades exportadoras, dentro de las cuales las empresas miembros del Prodes actúan como propietarias y como junta directiva, después de un procesos de capacitación y mejoramiento de la capacidad negociadora de los empresarios.

CUARTA ETAPA, iniciación de actividades para convertir al consorcio en una empresa competitiva internacionalmente, logrando una posición efectiva en mercados internacionales y con la capacidad hacer alianzas estratégicas o iniciativas de joint ventures en los mercados a los que ingresen.

Dentro de los ventajas que ofrece el programa a los empresarios y que puede verse como beneficios tangibles para las empresas son: generar una visión y un objetivo colectivo, generación

de confianza, incremento de ventas, análisis del mercado, conocimiento empresarial, apertura de nuevos mercados, formulación de indicadores, mejoramiento continuo, reducción de costos, aumento del poder de negociación, aprovechamiento de la economía a escala, cooperación entre los sectores público y privado, fortalecimiento para afrontar la globalización y ser más competitivos.

El proceso de los Prodes combina, mejoramiento individual con mejoramiento colectivo, lo que favorece el trabajo en lógica de cluster, pero dadas las condiciones en que se desarrolla el programa y los resultados que se obtienen, esto último, el concepto de clúster, vale la pena que sea reforzado en la visión del trabajo sectorial ya que se centra en empresas homogéneas y se cierra una vez se termine el proceso del programa evitando se desarrollen nuevas oportunidades de negocio.

#### **3.4. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA Y ALCALDIA DE BOGOTA (Bogotá Emprende)**

El programa Bogotá emprende se encarga de fomentar y apoyar la cultura de emprendimiento dentro de la ciudad, se ocupa de fomentar, apoyar la creación, crecimiento y consolidación de los nuevos negocios y en general ofrece recursos de información, acompañamiento y asesoría a los negocios con el objetivo de incentivar la creación de empresas y procurar su perdurabilidad en el tiempo mejorando su gestión y su productividad para alcanzar la internacionalización de las mismas.

Uno de los proyectos que maneja el programa *Bogotá Emprende* son las *redes empresariales* en donde se destaca que son alianzas productivas en donde se debe “colaborar para competir”. Es así como el programa destaca las limitaciones que representan para los empresarios dada su baja capacidad de producción y sus limitaciones en la posición negociadora a la hora de enfrentarse a mercados internacionales y a grandes compradores o vendedores, por esto la *Bogotá emprende* resalta que: el trabajar en equipo ofrece una gran oportunidad para aprovechar oportunidades a las que las empresas por si solas no están en posibilidades de alcanzar.

En general el programa presenta la metodología usual en la creación de redes empresariales entre pymes ya sea de manera horizontal o vertical, por productos específicos en donde se detecten posibilidades de mejoras en productividad, fluidez en las relaciones para la gestión del grupo y

unos bajos costos de transacción. Manteniendo como fundamento la confianza para iniciar cualquier proceso en conjunto, y destacando el trabajo en equipo y la cooperación como los elementos que permiten desarrollar los proyectos que se establezcan, es decir, se tiene la posibilidad de operar de manera independiente pero con la interdependencia y las posibilidades de crecimiento conjuntas que ofrecen los procesos de asociatividad y la conformación de una empresa autónoma que provea nuevas oportunidades para todos los miembros.

Identificadas las oportunidades de negocio en un sector específico, la entidad selecciona las empresas con mayor potencialidad para la generación de una estrategia duradera, para esto se requiere que las empresas tengan una trayectoria en el mercado, una estabilidad financiera y la disposición de recursos para invertir en el proyecto. La cámara de comercio inicia los acercamientos con los empresarios individualmente tomando la información de su base de datos como referencia, exponiendo las ventajas de participar en el proceso y haciéndolos partícipes con compromisos claros. Las etapas que se mencionan dentro de la metodología son: formación, debate (establecer objetivos), reglas de juego y por último gestión.

Una vez identificado el grupo y depurado en las reuniones informativas, en principio se hacen todos los esfuerzos para tratar de lograr el objetivo inicial que es mantener la cohesión del grupo, aunque la institución hace presente que la deserción es muy normal en iniciativas como de conformación de grupos de asociatividad, se debe procurar por mantener un grupo significativo, es decir en promedio 10 empresas para que la iniciativa tenga alguna representatividad y poder de negociación.

Como una etapa posterior se identifican los liderazgos dentro del grupo de empresarios que permita establecer responsabilidades, es decir delegar los aspectos operativos de la red. A la par es necesario que se desarrollen diagnósticos individuales (cualitativos y cuantitativos) de cada una de más empresas donde se identifiquen las fortalezas y debilidades de cada una de éstas y del grupo en general para identificar las estrategias que puedan ser implementadas para lograr los objetivos.

Posteriormente con la asesoría de la cámara de comercio, el grupo establece los objetivos y las empresas y se plantean las estrategias necesarias para lograrlos, se indican tomando en cuenta los

resultados de los diagnósticos individuales y las mejoras a desarrollarse dentro de cada una de las empresas.

Se inician los procesos de constitución jurídica de la nueva empresa con la figura que más se ajuste a las necesidades del grupo ajustándose a las estrategias que se hayan planteado, posteriormente se elige el gerente o administrador del grupo para desarrollar los proyectos del grupo de trabajo e independizarse de la entidad promotora. A diferencia de algunas otras iniciativas, el objetivo de la red puede estar centrado en el mercado local y no necesariamente se tiene la incursión en mercados internacionales como el fundamento y fin último de la conformación del grupo de trabajo.

### **3.5. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO (Cadenas Productivas)**

A partir de 1994 cuando en la presidencia de Ernesto Samper se creó el Consejo Nacional de Competitividad, el cual estableció algunos acuerdos productivos sectoriales con el esquema de cadena productiva, es decir donde se integraran todos los eslabones de un proceso integrando esfuerzos para lograr mejoras en la productividad de las empresas y desde ese momento se estableció el esquema de cadenas productivas como una forma para hacerse beneficiario de las políticas orientadas a la internacionalización de la economía.

Posteriormente en el Plan Estratégico Exportador 1999-2009 cuando se estableció la vocación exportadora del país, se hizo evidente la necesidad del trabajo conjunto entre el sector público y privado para articular los esfuerzos y generar una mayor dinámica de la economía, en el mismo plan hizo explícito el modelo de cadena productiva como un elemento fundamental para lograr articular la política pública con las necesidades de los sectores y las empresas. Estos acuerdos y coordinación de la política con las necesidades de los empresarios se hizo mediante los acuerdos nacionales de competitividad en donde se hacían mesas de trabajo entre delegados del gobierno nacional y representantes de los sectores y las empresas representativas en cada región, a fin de desarrollar mejoras en la productividad de las empresas y la competitividad de los productos en los mercados internacionales, identificando los puntos en los que el apoyo del gobierno nacional podría ser más efectivo para estos fines.

El programa de cadenas productivas fue un eje central especialmente hasta el año 2008 en donde se trataba un sector en su conjunto para ajustar las políticas públicas y hacer más eficiente y

productiva el desempeño de dicho sector; se incluyó en esta etapa del trabajo puesto que esta estrategia promueve la cultura de cooperación entre empresarios a fin de aunar esfuerzos para lograr una mayor eficiencia a fin de lograr incrementar las exportaciones.

Para definir el concepto de cadena productiva se ha seleccionado la que se menciona en el artículo *conceptualización y papel de la cadena productiva en un entorno de competitividad donde se expresa que*: La cadena productiva es el enlace entre empresas con el fin de conectar las etapas de abastecimiento de insumos, fabricación, distribución y comercialización de un bien específico, donde los distintos eslabones efectúan acuerdos que condicionan sus vínculos supeditan sus procesos técnicos y productivos, a fin de hacerse competitivos en el ámbito nacional e internacional, mediante el fortalecimiento de la cadena de valor en las organizaciones y el incremento del valor agregado de sus productos.

Aunque el desempeño del programa de cadenas productivas no tiene un momento en el cual culmine con un objetivo preciso, a medida que se desarrollaron los consejos de competitividad se fueron construyendo perfiles sectoriales sobre los cuales se podía tener una visión general de cada sector y los factores a impactar mediante los cambios en las políticas públicas la que se expondrá en éste escrito es la metodología para desarrollar dichos perfiles sectoriales.

En el proceso de describir el sector a grandes rasgos, se establecen las generalidades de la cadena productiva y de cada eslabón, es decir niveles de productividad, cuellos de botella, las limitaciones del sector, y se determinan los factores claves a intervenir por parte del estado para hacer que de esta se generen productos o servicios más competitivos en los mercados internacionales.

La primera de las etapas consiste en *describir la estructura sectorial* de cada cadena productiva, su importancia relativa dentro de la economía nacional, niveles de empleo que genera, los eslabones más importantes, grados de hacinamiento, entre otras. Otro elemento fundamental que utiliza la metodología es la descripción de tallada del proceso productivo y las características más notables de los productos que se generan en cada eslabón, determinando las cantidades y la importancia de cada etapa (eslabón) dentro del proceso productivo. Además de esto, se hace una referencia de la información de exportaciones e importaciones de cada uno de los productos que se generan en cada una de las etapas del proceso productivo, mencionando los principales socios comerciales tanto de importación de materias primas, como de exportación de bienes finales. Y

posteriormente como paso final en el proceso de descripción del sector se hace un análisis de los mercados en los que los productos tienen la posibilidad de ser competitivos y en cuales tienen un tratamiento arancelario favorable.

Como segunda etapa se tiene la diferenciación entre *los conceptos de cadena y eslabón*, es decir, partiendo desde el producto final, se hace una descripción de todos los procesos, insumos, proveedores de materias primas, procesos productivos asociados a los insumos, hasta llegar a la extracción o producción de las materias primas. Así se evidencian de una forma más clara las relaciones entre cada uno de los eslabones dentro de la cadena productiva y se permite realizar los análisis sobre cuales son los productos más competitivos (por costo o diferenciación)

Partiendo de las relaciones y de la dependencia que tienen cada productor de una serie de materias primas o de productos insumo, es en ese momento cuando se evidencia la necesidad de trabajar en cadena porque la competitividad de una empresa no depende de lo que logre hacer esta, sino de la eficiencia que se pueda lograr en los procesos previos y en los posteriores hasta llegar al momento en el que el producto final está en las manos del consumidor final.

El programa de cadenas productivas fue una herramienta de vital importancia para el ministerio y de una forma de incrementar la competitividad de los productos nacionales, el apoyo estuvo dirigido principalmente por las agremiaciones sectoriales y grandes empresarios no tanto trabajando individualmente cada empresario, el programa ofrecía apoyo para mejorar la productividad sectorial ya fuera con asesoría o con ajustes en la política del ministerio en ciertos campos, finalmente el programa ha entrado en un declive puesto que el gobierno nacional y en su nombre el ministerio de comercio, industria y turismo lo reemplazaron por el programa de transformación productiva y en promover con más ahínco los 8 sectores de talla mundial.

#### **IV. ESTUDIO DE CASO C.I. ALCAMPO COLOMBIA S.A. – RED DE HUEVO DE BUCARAMANGA**

##### **4.1. GENERALIDADES DE LA REGIÓN**

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

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; un sector que también es muy 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.

##### **4.2. DESCRIPCION DEL SECTOR**

El sector avícola colombiano a 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 practicas para aumentar los niveles de productividad y mantener precios atractivos, especialmente frente a la carne bovina. Según cifras de Fenavi<sup>29</sup> “el sector ha pasado de 10.3% de participación en el sector agropecuario en 1991 a un 18% en el 2005”<sup>30</sup> 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 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%. 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.

---

<sup>29</sup> Fenavi es la organización gremial del sector avícola integra productores de carne de pollo, huevos y sus derivados

<sup>30</sup> Grupo de estadísticas sector avícola, Superintendencia de sociedades, 2007 pág. 5

Santander es uno de los principales productores avícolas del país generando el 25%<sup>31</sup> de la producción a nivel nacional de huevo fresco, que oscila en los 180 millones mes; 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.

En Colombia el sector avícola se encuentra concentrado en la producción de huevo fresco y pollo, 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. 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. Aunque la industria está apenas incursionando en dichos productos, existe un marcado interés por el sector, hacia el desarrollo de ovoproductos<sup>32</sup> (productos obtenidos del huevo crudo) no solo direccionados a mercados institucionales sino también a los hogares, mediante productos que generen valor agregado para el consumidor.

En general los el sector avícola y en especial en el producto huevo, es abastecido en gran medida por productores nacionales en muchos países, especialmente en América latina y Centroamérica, sin embargo por las características de los países del Caribe y especialmente por el éxito que tiene el sector del turismo en estos países la demanda generada no es colmada con producción nacional. 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 (principalmente Miami). Estas empresas exportan productos diferentes en contenedores mixtos y aportan entre el 50% y el 75% de toda la comida importada por el Caribe. Los grandes productores de huevos en Estados Unidos venden directamente a los consolidadores, empresas

---

<sup>31</sup> Grupo de estadísticas sector avícola, Superintendencia de sociedades, 2007 pág. 12

<sup>32</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Huevo\\_\(alimento\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Huevo_(alimento))

que a su vez venden directamente a los distribuidores y a veces a los supermercados del Caribe, quienes se encargan de la distribución dentro del país de destino.

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.

El segmento de la distribución está compuesta por el productor / exportador, el emparador (quien en muchos casos es el mismo productor), el distribuidor y el supermercado ó 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 muy bien definidas. Los productores americanos son especialmente competitivos en eficiencia, precio y distribución, por la disminución de intermediarios en la cadena.

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.

#### **4.3. SITUACION DE CONFLICTO**

La implementación de tratados comerciales internacionales como los de Estados Unidos y México, ante lo cual Colombia enfrenta una verdadera exposición de la industria nacional a competidores más grandes y competitivos, y productos con valor agregado. Adicionalmente los espacios definidos por los cambios en la normatividad nacional relativa a los 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. Según datos de la OMC y la FAO, demuestran como en el año 2006 en Centroamérica se importaron más de tres millones de dólares por concepto de huevo líquido importado por país 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. 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, lo que demuestra que el producto tiene un gran potencial en el mercado internacional, lo que genera un oportunidad de negocio para la industria nacional.

#### **4.4. INSTITUCION PROMOTORA**

Para el desarrollo del programa de la red de huevo de Bucaramanga se tuvo la participación de tres entidades esencialmente PROEXPORT – quien actúo como generador de la idea y quien aporó los recursos para iniciar el proceso de asociatividad, en segundo lugar UNIVERSIDAD DEL ROSARIO (CIDEM – FACULTAD DE ADMINISTRACION)- quienes actuaron como operadores del programa y fueron quienes hicieron el proceso operativo y de implementación de la metodología para dar como resultado la conformación del grupo y la posterior conformación de la comercializadora internacional y por último BANCOLDEX – quien proporciono la financiación para acceder a los recursos para soporte de capital de trabajo y capital fijo.

#### **4.5. DESCRIPCION PROYECTO**

Comercializadora internacional de alimentos naturales del campo S.A. es un grupo de 7 empresarios del sector avícola de la región nororiente del país, con domicilio principal en la ciudad de Bucaramanga, cuyos accionistas con igualdad de participación, con amplio reconocimiento en el sector, decidió, dada la iniciativa de Proexport Colombia, constituir una red empresarial con enfoque exportador en el año 2006.

El objetivo fundamental de la empresa es 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

El municipio de Girón, en el departamento de Santander, es el sitio de residencia de la empresa, éste 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. 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 estratégica 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.

La empresa se constituyó con un capital autorizado de \$280.000.000 y un capital suscrito y pagado de \$140.000.000; 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.

#### Ventajas competitivas

- 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 ellas con más de 20 años de experiencia en el sector, esto le permite contar con reconocimiento previo en el mercado.
- Cercanía con las materias primas y los proveedores: Al estar ubicada en Santander, donde se produce el 25% del huevo nacional concentrando a las más grandes empresas avícolas del país, se asegura un 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

Entre otros objetivos la conformación de la red buscó:

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

#### PRODUCTOS

La oferta se planteó inicialmente a los productos ofrecidos por las empresas integrantes, que consisten 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); sin embargo el grupo planteó que una vez fuera conformada, 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 encargará de elevar y reducir la temperatura en corto tiempo. Finalmente, el producto 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. En una segunda fase se deshidratarán huevos completos, y de manera aislada yemas y albúmina, con fines de exportación esencialmente.

#### MERCADO

El grupo objetivo que planteó atender la empresa fueron los mercados institucionales y en menor grado consumo familiar en 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 nuestros productos como materia prima, entre ellas destacamos los hoteles, las panaderías; pastelerías; productores de pastas para el consumo familiar y compra industrial; productores de pan, confitería y galletería a nivel industrial.

Tal como previamente se presentó 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.

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.

En cuanto a la presentación y empaque, los huevos frescos generalmente vienen empacados en cajas de icopor 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.

#### COMERCIAL

Las tácticas de ventas serán inicialmente ejecutadas por fuerza de ventas propia que se trasladaría según la necesidad a cada país, y en un segundo momento deberá ser desarrollada 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.

#### **4.6. DESCRIPCION EMPRESAS QUE CONFORMAN EL GRUPO**

##### **Ricardo Rueda- Delihuevo**

Ésta 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. Hoy la empresa tiene 75.000 aves, ingresos aproximados para el año 2007 de \$2.700 millones, activos por \$3.000 millones y un endeudamiento del 30%.

##### **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 mas tarde cambio a ponedoras comerciales.

Hoy tienen 175.000 aves ponedoras en producción y 63.000 en levante, con producción de huevos por 130.000 huevos diarios. Su principal producto son huevos para consumo humano y de manera marginal producen alevitos 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.

#### **Colaves S.A.**

Nace a partir de la creación de una panadería que con el tiempo se convertiría 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 muy 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 Barrancabermeja, Piedecuesta, San Francisco, Duitama y Valledupar

Para el año 2007 se estimaron ingresos por \$14.000 millones y activos por \$11.000 millones aproximadamente.

#### **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, deciden aislarse geográficamente para fortalecerse en la parte fitosanitaria, 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 \$26.900 millones, pasivos por 16.000 millones al cierre de 2006.

#### **Carlos Ortiz- Avícola Villa Sandra**

La empresa se dedico inicialmente a la comercialización de frutas y verduras, el empresario ve la oportunidad de abrir negocio por aparte 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 año 2006: \$4.000 millones en avicultura. Estimado para 2007: \$7.000 millones. Producción huevo: 140.000/mes

#### **Santos, inversiones JV Ltda.**

La empresa nace de la actividad del señor Jorge Hernando Villamizar Solano, quien se ha dedicado durante largo tiempo a la ganadería, molinería, avicultura y porcicultura. Desde 1984 se empezó a participar del sector avícola a raíz de la venta de unas tierras en el sur del Cesar 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. Actualmente cuentan con planta de concentrados propia, granjas para producción y levante propias. Cuentan con 170 empleados, la producción es de 300.000 huevos/día y aspiran llegar a 400.000 huevos/día para fin de año. Ingresos para el 2006 \$17.600 millones y en el 2007 aproximadamente de \$21.000 millones.

#### **Petrocasinos s.a.**

Empresa dedicada 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, 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 2006 aproximadamente por \$21.000 y para el 2007 de \$45.000 millones.

#### **4.7. EXPECTATIVAS PLANTEADAS PARA EL 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 nuestros 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

#### PARA EL MEDIANO PLAZO

- Situar nuestra 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 nuestra 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.

#### **4.9. METODOLOGIA UTILIZADA EN EL PROYECTO**

Para la conformación del grupo integrante de la C.I. Alcampo S.A. se utilizó la metodología tradicional desarrollada por Proexport Colombia y operada por el Cidem de la Universidad del Rosario, la cual consiste en cuatro fases fundamentalmente las cuales consisten en la preinteligencia e identificación del tema a tratar; la convocatoria, sensibilización y selección de los empresarios; la conformación y consolidación del grupo 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 grupo 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 grupo logre llegar a integrarse y a tener una visión conjunta en aras de alcanzar unos objetivos comunes.

Dentro de este grupo 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. Sin embargo, ninguno de los empresarios había realizado exportaciones

#### **4.9. OBSTACULOS DURANTE EL PROCESO**

Durante la conformación del grupo 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 core 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 empresas están utilizadas su capacidades productivas cerca del 100%, lo cual puede representar un peligro para la red en su proceso de comercialización.

Durante el inicio de la red se planteó la inclusión de una empresa proveedora insumos, propuesta denegada por no centrarse en el producto elegido para la exportación, lo que cierra el grupo 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 mucho mas 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.

Otras de las situaciones que se evidencian durante la conformación del grupo son la falta de compromiso de algunos empresarios al incumplir a varias de las reuniones del grupo de trabajo, la intención que se expresó en un momento determinado de uno de los empresarios de retirarse del grupo y los retrasos en los aportes al fondo preoperativo utilizado para el desarrollo de los proyectos piloto de la empresa.

Dentro de los proyectos piloto que se plantearon en las etapas de conformación del grupo 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 macrorueda, que se llevo a cabo con resultados muy 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 dilato durante mucho tiempo por los costos que generaba y que las empresas no querían asumir.

En general dentro del proceso se evidencio el regionalismo de los empresarios y el limite 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.

## V. CONCLUSIONES

Para Colombia el tener la capacidad de ofrecer productos con valor agregado se ha convertido en un elemento esencial para competir en el mercado internacional, en donde los productores de bienes básicos son ofrecidos por otros países en precios que con las condiciones macroeconómicas que presenta Colombia no son alcanzables en casi ningún caso, esto afecta especialmente a las pymes quienes representan mas del 90% de las empresas colombianas y para ser competitivas deben tener la capacidad de mejorar los índices de productividad para mejorar la posición competitiva de sus productos en el mercado nacional y en los mercados a donde que identifiquen con potencialidad para vender sus productos.

La consolidación de la segunda apertura económica con la ratificación de varios de los tratados de libre comercio representa a la vez una oportunidad y una amenaza para las empresas colombinas. Oportunidad, porque se abre la posibilidad de vender en otros mercados y acceder a materia prima y a tecnología. Amenaza, porque se exponen a la competencia con los sectores productivos de esos países. Para transformar una amenaza en oportunidad, es necesario que las empresas logren mejorar su competitividad, y una forma de lograr éste objetivo es la creación de proyectos asociativos, redes empresariales, y consolidación de clústers.

Los clústers mejoran la posición competitiva que pueda alcanzar tanto una empresa individualmente, como las empresas que conforman el clúster y aun el sector en general de una economía determinada puesto que reducen la distancia entre las empresas, sus proveedores y clientes, y por propender por una competencia sana mejoran las condiciones en los que los productos llegan a los consumidores, ya sea por su calidad o los precios que puedan alcanzarse, aún mejorando las condiciones de éstos y refinando el mercado en un circulo virtuoso hasta alcanzar altos estándares de productividad para lograr una mayor competitividad.

Los clusters o las iniciativas de asociatividad son de especial importancia para las pymes ya que éstas son las mas expuestas a no soportar los retos que se derivan de la apertura de las economías, y que en muchas ocasiones no están en la capacidad de responder individualmente a estos retos o no tienen la representatividad para acceder a beneficios tangibles que mejoren su posición competitiva. siendo así, en muchas ocasiones es necesario que las empresas con

características similares se integren e intenten entre si generar mejores practicas para disminuir costos, aumentar la productividad, generar procesos de mejora o innovación, entre muchos otros proyectos , que les permitan mantener una posición competitiva ya sea en el propio mercado o aun crecer conjuntamente hacia nuevas oportunidades de negocio.

Expuestos lo planteamientos teóricos, es posible afirmar que en Colombia no existen clústers como tal, con las características enunciadas y la base de relaciones que sustentan las mejoras en la productividad de un sector en una economía especifica, como puede lograr la conformación de un clúster, sin embargo lograr ésta sinergia entre los actores de un sector o una industria en una tarea muy complicada que solo se ha logrado en pocos países y en pocos sectores con características muy especial. Pese a las limitaciones naturales presentes en la idiosincrasia de los colombianos, se han logrado llevar a cabo algunos casos exitosos que proveen nuevas oportunidades para los empresarios.

Aunque el estado no debe escoger los sectores que se deben favorecer para mejorar su competitividad, sino que deben ser elegidos los que sobresalen dentro de la economía, dadas las escasas iniciativas surgidas dentro del tejido empresarial, elegir hacia donde direccionar la política y los beneficios, es la única forma en que el estado ha logrado intervenir en aras de mejorar la productividad y fortalecer algunos sectores para que sean mas competitivos.

En esencia la conformación de iniciativas de asociatividad en las instituciones que en el país propenden por la integración de los empresarios para conseguir mejores resultados en el mercado nacional o incursionar en mercados internacionales es igual en todos los casos, salvo diferencias mínimas en la metodología más que en el fondo y en los resultados obtenidos. Excepto el programa de la Cámara de Comercio de Medellín, las demás iniciativas se cierran una vez identificado el grupo, limitando la posible integración de nuevos miembros que permitan ampliar el poder de negociación del grupo y aun la intervención en nuevos negocios.

La confianza es la base de los modelos de asociatividad y según lo expresaron algunas de las personas que colaboraron con la recopilación de la información, es el elemento más dispendioso a trabajar dentro de todas las etapas del proceso de conformación de las iniciativas y es el elemento que hace que muchas oportunidades de tener éxito fracasen definitivamente.

Aunque integrar grupos grandes sería el ideal para crear iniciativas con mayores perspectivas, representatividad y un mayor poder de negociación, la teoría y la práctica evidencia que trabajar reducidos alrededor de diez empresas (para la metodología utilizada en Colombia) hace los grupos más manejables, aumenta la fluidez de los procesos y disminuye los costos de transacción durante la conformación y consolidación de las iniciativas.

El punto clave a la hora de generar la confianza dentro de los grupos, más que cualquier otro tipo de formalidad legal que regule las relaciones, es la participación en proyectos simples donde se demuestre la forma de comportarse de los demás miembros del grupo y permita un conocimiento más a fondo de las personas con que se pretende trabajar de manera conjunta.

La metodología, el tamaño de los grupos y las condiciones culturales de los empresarios colombianos, hace que las iniciativas que se generan sean de carácter muy específico, centrados en un sector o en un producto y se cierran a muchas posibilidades de negocio o de apertura de nuevos mercados, ya sea por las limitantes en la visión de los empresarios o por la rigidez que impone la metodología utilizada puesto que termina en muchos casos con la conformación de una persona jurídica, lo que crea nuevamente la conciencia de trabajar solo con el grupo que creó la empresa y no pensando en los beneficios de trabajar en equipo con los demás actores económicos.

Aunque los gobiernos nacionales han hecho grandes esfuerzos en aras de mejorar la competitividad del país, la limitante de tiempo en que cada presidente de la República estaba a cargo de los destinos del país, unido a la obsolescencia percibida por cada uno de los sucesores de las políticas ejecutadas en los gobiernos anteriores, ha generado que la política de competitividad en durante un largo tiempo no haya tenido la suficiente consistencia en sus líneas estratégicas para haber generado en el mediano y largo plazo unos resultados que mejoraran la productividad de las empresas nacionales, el empleo y los indicadores macroeconómicos para transformar el aparato productivo a actividades con mayores valores agregados.

## **VI. RECOMENDACIONES.**

Dadas las limitaciones que se presentan en el proceso de conformación de redes empresariales y lo cerrados que se vuelven los grupos de empresarios, es importante que las instituciones que promueven este tipo de iniciativas dejen a un lado la visión tan centrada en los sectores y piensen mas en el concepto de clúster para dinamizar las relaciones entre empresarios y no la simple creación de comercializadoras internacionales.

Dentro de la metodología de conformación de las redes empresariales, debería incluirse un espacio no solo para que los empresarios conozcan sus empresas entre si, sino para que viajen y conozcan los sectores exitosos en otros países y así se identifiquen y se conozcan las mejores practicas del sector o sectores conexos para tener una visión clara de lo que se quiere lograr.

Es importante que la sensibilización sobre las ventajas de trabajar en equipo y de los desarrollos de iniciativa de asociatividad no se haga una vez identificado el sector en el que se quiere trabajar, sino que sea una campaña para la sociedad en general (incluidos los empresarios), en medios de comunicación, en donde se destaquen los beneficios que han generado estas iniciativas para un grupo o para una región en general, y así una vez se identifique una oportunidad de desarrollar una red o un clúster, se tenga una masa critica sensibilizada y así los procesos puedan fluir mas fácilmente en sus primeras etapas.

El acompañamiento a las empresas creadas o los grupos de empresarios a partir de las redes o clústers deben tener proceso posterior, para ayudar en el proceso de generación de valor u obtención de información, aunque es vital que la entidad promotora se separe del grupo una vez conformado y funcionando, también es importante que en el momento en que se requiera tenga la posibilidad obtener un apoyo efectivo para que el programa continúe dando frutos en el largo plazo.

## ANEXOS

### Anexo 1 LEGISLACION RELACIONADA CON LA POLITICA DE COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA

Decreto 2222 de 1998	Por el cual se asigna a la comisión mixta de comercio exterior las funciones del consejo nacional de competitividad.
Decreto 2828 de 2006	Por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones.
Decreto 061 de 2007	Por el cual se modifica la conformación de La Comisión Nacional de Competitividad.
Decreto 1475 de 2008	Incluye al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como miembro de la Secretaría Técnica de la Comisión Nacional de Competitividad y como Coordinador Nacional de las Comisiones Regionales de Competitividad.
Ley 7 de 1991	Ley de comercio exterior.
Documento Conpes 3297 de 2004	Metodología para la agenda interna de productividad y competitividad.
Documento Conpes 3439 de 2005	Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y la productividad.
Documento Conpes 3527 de 2008	Política nacional de productividad y competitividad.

Fuente: elaborado por el autor.

### Anexo 2 RESUMEN DE LOS 15 PLANES DE ACCION PROPUESTOS EN EL DOCUMENTO CONPES 3527 DE 2008

PLAN	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	LO QUE SE BUSCA.	RESPONSABLE
1. Sectores de clase mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de la inversión</li> <li>• Regulación que atraiga inversión extranjera</li> <li>• Dialogo público-privado</li> <li>• Acuerdos comerciales y de inversión</li> <li>• Simplificación de regulación y tramites de gobierno exterior</li> <li>• Colombia como destino turístico de clase mundial</li> </ul>	<p>Buscar que las empresas o sectores con potencial de ser más competitivas en el mercado internacional logren sus objetivos y se consoliden en el sector exportador para dinamizar la economía.</p>	<p>Ministerio de comercio, industria y turismo.</p> <p>Otros para temas específicos.</p>
2. Salto en la productividad y empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendimiento</li> <li>• Productividad y crecimiento (acceso a financiación)</li> <li>• Infraestructura de calidad</li> <li>• Capacitación y divulgación</li> </ul>	<p>Que todas las empresas sean más productivas y generen empleos de mayor calidad.</p> <p>Se incluye en el</p>	<p>Ministerio de comercio, industria y turismo.</p>

		numeral 2.3 un apartado que menciona “diseñar una política de asociatividad y clusters en Colombia” para febrero de 2009	
3. Competitividad en el sector agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la productividad y la eficiencia de la producción</li> <li>• Mejorar el acceso al mercado internacional</li> <li>• Buscar mejorar el ingreso de los empresarios del sector</li> <li>• Productos de clase mundial en el sector.</li> </ul>	Mejorar la productividad del sector agropecuario para lograr competitividad en el mercado internacional.	Ministerio de agricultura
4. Formalización empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar empresas</li> <li>• Facilitar el cumplimiento de requisitos</li> <li>• Acompañamiento a mipymes</li> <li>• Controlar informalidad.</li> </ul>	Formalizar empresas para mejorar el ambiente de negocios y la calidad del empleo.	Ministerio de comercio industria y turismo
5. Formalización laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización laboral</li> <li>• Derechos fundamentales en el trabajo y dialogo social</li> <li>• Emprendimiento</li> <li>• Sistemas de protección social</li> </ul>	Ofrecer trabajos de mejor calidad y aportando a la seguridad social.	Ministerio de la protección social.
6. Ciencia, tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la formación para la CTI</li> <li>• Consolidación de capacidades para CTI</li> <li>• Transformación productiva mediante el fomento de CTI</li> <li>• Fomento a la apropiación social en CTI</li> <li>• Desarrollo de las dimensiones regional e internacional de la CTI</li> </ul>	Fomentar la innovación para y lograr que la generación de conocimiento y tecnologías se conviertan en un instrumento de desarrollo de la economía.	Consejo nacional de ciencia y tecnología.
7. Educación y competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias laborales (pertinencia de la educación)</li> <li>• Articulación del sistema educativo a lo largo de la vida</li> <li>• Crecimiento de la educación técnica y tecnológica</li> <li>• Educación, aprendizaje y mercado laboral.</li> <li>• Internacionalización.</li> </ul>	Garantizar que el sistema educativos y de formación para el trabajo formen el recurso humano requerido para aumentar la productividad y la competitividad del	Ministerio de educación Sena

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilingüismo.</li> <li>• Nuevos medios y tecnologías.</li> </ul>	país.	
8. Infraestructura de minas y energía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener abastecimiento energético a precios eficientes.</li> <li>• Aumentar cobertura de energía y gas.</li> <li>• Exportar mayores cantidades de recursos mineros y energéticos.</li> </ul>	Mantener el abastecimiento al sector productivo del país y aumentar las exportaciones de recursos mineros e hidrocarburos.	Ministerio de minas y energías
9. Infraestructura de logística y transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación privada en infraestructura</li> <li>• Regulación del transporte de carga</li> <li>• Fortalecimiento del marco regulatorio de la infraestructura</li> <li>• Política nacional de logística</li> <li>• Priorización de proyectos estratégicos de infraestructura y logística para la competitividad.</li> </ul>	Mejorar las deficiencias y las dificultades para el desarrollo la infraestructura necesaria para mejorar la logística exportadora del país, priorizando los proyectos mas importantes para optimizar los recursos.	Ministerio de transporte Departamento nacional de planeación Consejo privado de competitividad.
10. Profundización financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de crédito (mejorar acceso a servicios, proteger acreedores, proteger información, desarrollar factoring)</li> <li>• Mercado de capitales (reducir costos de acceso, mejorar gestión de carteras colectivas, aumentar rentabilidad de fondos de pensiones)</li> <li>• Regular y promover el mercado de derivados financieros</li> </ul>	Proteger recursos e información de los inversores y aumentar el acceso de la población a los mercados financieros. Consolidar el mercado de capitales.	Ministerio de comercio industria y turismo Ministerio de hacienda.
11. Simplificación tributaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de sistema MUISCA para mejorar la administración tributaria y sistematizar el recaudo.</li> <li>• Simplificación del sistema tributario</li> <li>• Modificar los procedimientos tributarios (mayores mecanismos para castigar evasión y eliminación de</li> </ul>	Fortalecimiento y optimización de los procesos de recaudo y buscar instrumentos que permitan la simplificación de los tributos captados	Dian Ministerio de hacienda

	trámites.)		
12. TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr acceso universal a las TICs y promover uso</li> <li>• Consolidar marco normativo, regulatorio e incentivos</li> <li>• Investigación, desarrollo e innovación y contar con capital humano capacitado.</li> <li>• Gobierno en línea</li> <li>• Servicios de educación, salud, justicia.</li> <li>• Productividad empresarial</li> </ul>	Contribuir a la competitividad del país a través de mejoras en el uso y apropiación de las tecnologías de información.	Ministerio de comunicaciones  Comisiones regionales de competitividad
13. Cumplimiento de contratos	<p>Acceso a la justicia</p> <p>Productividad de los despachos</p> <p>Garantizar el cumplimiento de los términos procesales</p> <p>Acuerdos de conciliación</p>	Mejorar las condiciones y la eficiencia con la se resuelven las diferencias, los tiempos y los procedimientos para mejorar posición en el doning business.	Consejo superior de la judicatura Ministerio de comercio industria y turismo Ministerio del interior
14. Sostenibilidad ambiental como factor de competitividad	Lograr un crecimiento alto y sostenible sin afectar la riqueza ambiental de país.	Articular estratégicamente temas ambientales como factor clave para aumentar competitividad del país.	
15. Fortalecimiento institucional de la competitividad	<p>Oficializar el comité ejecutivo del SNC</p> <p>Oficializar la secretaria técnica mixta del SNC</p> <p>Oficializar un comité operativo multi viceministerial</p>	Formalizar aspectos relacionados a la operabilidad del sistema nacional de competitividad para propender por un mejor funcionamiento y dejar de hacer los nombramientos ad hoc	Sistema nacional de competitividad

Fuente: elaborado por el autor resumiendo lo planteado en el documento Conpes

Anexo 3 CUADRO RESUMEN DEL PROCESO DE CONFORMACION DE RED EMPRESARIAL DE PROEXPORT

ETAPA	TAREAS	OBJETIVOS DE LA ETAPA
Promoción de la red empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuración de la base de datos</li> <li>• Convocatoria a evento de promoción</li> <li>• Logística del evento</li> <li>• Evento de promoción</li> <li>• Revisión de fichas de empresas interesadas.</li> </ul>	<p>Seleccionar a las empresas que más se ajusten a las necesidades de la red, según las especificaciones de la demanda internacional seleccionada.</p>
Conformación del grupo inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de empresas</li> <li>• Visitas a empresas</li> <li>• Presentación institucional de cada empresa</li> <li>• Formación empresarial</li> <li>• Diagnostico individual</li> <li>• Depuración del grupo inicial según resultados.</li> </ul>	<p>Generar confianza entre los empresarios y un conocimiento de las empresas miembros para compartir las experiencias de mejores practicas en el sector y verificar en que producto se puede ser más competitivo de acuerdo a los recursos con que cuentan las empresas.</p> <p>Elegir las empresas más ajustadas según los criterios establecidos a formar parte de la red.</p>
Elaboración del proyecto de red	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento interno</li> <li>• Fondo pre operacional</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Plan de negocio</li> <li>• Plan exportador</li> <li>• Mejora individual</li> </ul>	<p>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</p>
Operación de la red	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución jurídica</li> <li>• Selección gerente</li> <li>• Inducción gerente</li> </ul>	<p>Conformación legal de la red como un ente autónomo con personería jurídica propia y establecer un responsable de hacer realidad los planes que se estipularon en las etapas anteriores para cumplir los objetivos planteados.</p>

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

## VII. BIBLIOGRAFIA

Brandenburguer, Adam M. *Coopetencia*, Bogota, Ed. Norma. 1996

Capó-Vicedo, Josep. La importancia de los clusters para la competitividad de las pyme en una economía global. *Revista Eure* , 119-133. 2007

*Firma consultora monitor. Informe monitor de competitividad para Colombia*, 1993.

Proexport Colombia. Guia de redes empresariales. Documento de trabajo Bogota. 2005

Porter, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Ed. Vergara. 1993

Porter, Michael E. Ser competitivo. Barcelona, Ed. Deusto. 2003

Cerdan Ripoll, Carlos. *Redes empresariales: experiencias en la region andina*. Trujillo, Ed. Minka, 2003

Consejo Nacional de Política Económica. Documento Conpes 3439. Diario Oficial, Bogotá. 2006

Consejo Nacional de Política Económica. Documento Conpes 3527. Diario Oficial, Bogotá. 2008

Consejo Nacional de Política Económica. Documento Conpes 3297. Diario Oficial, Bogotá. 2004

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Decreto 2828. Diario Oficial, Bogotá. 2006

Presidencia de la Republica. Decreto 2010. Diario Oficial. Bogotá 1994

Ministerio de Comercio Exterior. Decreto 2222. Diario Oficial, Bogotá. 1998

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Decreto 061. Diario Oficial, Bogotá. 2007

Ministerio de Comercio Exterior. Plan Estratégico Exportador 1999-2009, Diario Oficial, Bogotá 1999

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Manual de Fomento para Pymes N. 4, disponible en 2010 en:

[http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/mipymes/MiPymes/manual\\_4.htm](http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/mipymes/MiPymes/manual_4.htm)

Russel, Bernard H. Measuring personal social network, Elsevier Science Publisher, 1990. Pag. 179-215

Cámara de Comercio de Bogotá. Redes empresariales: alianzas productivas, colaborar para competir. Programa Bogotá Emprende. Legis, Bogotá, 2008.

Cámara de Comercio de Medellín. Documento Comunidad Clúster N. 5: Avances de la estrategia Clúster en Medellín y Antioquia. Publicaciones CCMA, Medellín, 2009.

Asociación colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas. Programa de desarrollo empresarial sectorial. Documento de Trabajo, Bogotá, 2006.

Superintendencia de Sociedades, Sector avícola colombiano, disponible en 2010:

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORAVICOLA.pdf>

Definición de ovoproductos disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Huevo\\_\(alimento\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Huevo_(alimento))