



EFFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE ASOCIATIVIDAD PARA LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2010

EFFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE ASOCIATIVIDAD PARA LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

DIANA CATALINA ORTIZ LOPEZ

TRABAJO DE GRADO  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR:  
JAIME HUMBERTO SIERRA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2010

## Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	9
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
4. JUSTIFICACIÓN.....	17
5. OBJETIVOS.....	18
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
5.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	18
5.2.1 Metodología.....	18
6. MARCO TEÓRICO .....	21
7. RESULTADOS Y ANALISIS .....	31
7.1. RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	31
7.1.1Entrevista .....	33
7.1.2 Encuesta .....	41
7.2. RESULTADOS CUALITATIVOS.....	51
8. RECOMENDACIONES.....	57
9. CONCLUSIONES .....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS .....	68

## 1. INTRODUCCIÓN

Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala, éstas generan más del 40% del Producto Interior Bruto (PIB) y cerca del 70% del empleo de la industria.

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas desempeñan una función crucial en la competencia mundial. “Si bien se esperaba que estas requerirían de grandes unidades de producción, la historia industrial de los últimos decenios ha demostrado con claridad que las Pymes no son agentes marginales de la dinámica competitiva; es decir, el escenario no está plenamente dominado por unos cuantos gigantes”<sup>1</sup>

De allí, que las políticas gubernamentales, así como de las entidades multilaterales, se concentran cada vez más en fomentar un mayor desarrollo de estas empresas en un modelo de inserción en la economía mundial. Dada su importancia, así mismo, se han convertido en mercado objetivo prioritario de varios sectores económicos y muchas ONGs han orientado sus esfuerzos a atenderlas.

Es así que en Colombia fortalecer este grupo de empresas, dado su potencial para la generación de empleo, así como su contribución al crecimiento de las exportaciones no tradicionales, se ha convertido en una prioridad.

Según la bibliografía existente consultada para escribir esta tesis, “Más del 98% del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo, participando también de forma muy elevada en las ventas totales, las exportaciones, el PIB y el empleo. Cualquier dificultad general en estas

---

<sup>1</sup> BATISTA LEMES, Ariel y HERNÁNDEZ MACHADO, Teresa. Las Pymes y su espacio en la economía latinoamericana. Cámara de Comercio de Bogotá. Pg 12.

organizaciones menores repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del país en que se trate”<sup>2</sup>

En los países subdesarrollados el fenómeno de las Pymes obedeció a su potencial para generar empleo y a que sus técnicas de producción, que supuestamente eran sencillas, parecían muy adecuadas para un entorno con escasas habilidades manufactureras. “El buen desempeño de las pequeñas y medianas empresas frente a las grandes tendía a explicarse con el argumento de que estas últimas carecían de capacidad organizacional y gerencial, recursos humanos preparados y una adecuada infraestructura”<sup>3</sup>.

Uno de los hechos más significativos en la práctica del desarrollo económico ha sido el descubrimiento relativamente reciente del gran potencial de las pequeñas empresas. “Las cifras de numerosos países exitosos son concluyentes: el notable desempeño de las economías del sudeste asiático en las últimas décadas, por ejemplo, se apoyó firmemente en las pequeñas y medianas empresas, las mismas en las cuales se basó el logro de las altas tasas de crecimiento del PIB y de las exportaciones, el aumento del empleo, la mejor distribución del ingreso, así como el estímulo al ahorro y la inversión. En estos países, todos grandes exportadores en la actualidad, más del 60 por ciento de sus ventas al exterior se origina precisamente en las Pymes”<sup>4</sup>.

En los países latinoamericanos, en cambio, el aporte de las empresas más pequeñas no ha sido tan grande como en otras regiones del mundo. Esto, por cuanto las políticas y las orientaciones estatales de esta zona se han volcado, en general, hacia las grandes empresas, los grandes capitanes y los proyectos de grandes dimensiones. “No sólo se han perdido, de esta manera, grandes

---

<sup>2</sup> BATISTA LEMES, Ariel y HERNÁNDEZ MACHADO, Teresa. Las Pymes y su espacio en la economía latinoamericana. Cámara de Comercio de Bogotá. 2008. Pg. 13

<sup>3</sup> Ibid. Pg 13.

<sup>4</sup> RODRÍGUEZ, Astrid. La realidad de la Pyme colombiana. Bogotá. FUNDES. 2003. Pg. 4

oportunidades de crecimiento sino que se ha malgastado un instrumento poderoso para combatir la pobreza y luchar contra la desigualdad”<sup>5</sup>.

Asimismo, “las Pymes se inclinan a actuar de manera individual antes que en asociación, se enfocan a cubrir mercados locales reducidos y, en general, no alcanzan economías de escala en el volumen de su producción para cubrir los costos fijos de incursionar en los mercados internacionales”<sup>6</sup>.

En el caso colombiano, las Pymes son el motor de la economía colombiana, pero solo hasta hace unos pocos años se les han dado las herramientas necesarias para progresar en el mercado doméstico, brindándoles acceso a créditos con fáciles cuotas de pago. Y aunque existen instituciones que promueven ayudas a las Pymes no son muchas las que tienen programas que incentiven la promoción de las exportaciones. Pero es claro que unos años después de la apertura económica, Colombia empezó a mirar a las Pymes como un grupo de empresas que debe ser apoyado para generar mayores ingresos al país.

Por lo anterior, se hace necesario establecer la efectividad de mejorar los impactos en la participación de los programas en el desempeño de las empresas, determinando su situación actual y analizando sus características con el fin de que, desde el enfoque de la Administración de Empresas, se puedan plantear algunas estrategias para mejorar la eficiencia de los programas de asociatividad para la internacionalización de Pymes, como un aporte específico al desarrollo empresarial colombiano.

Este trabajo de grado asume unas etapas metodológicas que han conducido a la obtención de varios resultados. En la primera parte se presentan las pautas principales del trabajo; en el marco teórico se selecciona la información secundaria

---

<sup>5</sup> Ibid. Pg, 5

<sup>6</sup> Ibid. Pg, 5

y los datos más relevantes alrededor del tema central; en la parte quinta se presentan los resultados particulares derivados del ejercicio de obtención de información primaria; en el mismo capítulo se realiza el análisis de resultados cuantitativos y cualitativos desde la óptica de la Administración de Empresas con herramientas propias de esta disciplina; en la parte sexta se generan unas recomendaciones a través de estrategias propuestas para mejorar los impactos en la participación de los programas en el desempeño de las empresas.

Es importante anotar las limitaciones que se tuvieron en un principio sobre la recolección de la información primaria, pues las instituciones que tienen programas de asociatividad son muy reservados con sus bases de datos y su know-how sobre el proceso que lleva cada empresa para la construcción de la red. Además el tema de asociatividad es muy nuevo en Colombia puede que a nivel mundial se venga hablando desde el siglo XX, pero en el país es un tema innovador y existen pocos libros físicos sobre el tema. Por estas razones llevar a cado la tesis fue sumamente difícil ya que la mayoría de la información que se genera es información primaria y como dije anteriormente las empresas y las instituciones son muy reservadas a la hora de proporcionar información a terceros.

Se espera que este esfuerzo personal para concluir mi tesis pueda impulsar en un futuro, con mayor profundidad la investigación sobre mejorar los impactos en la participación de los programas en el desempeño de las empresas.

En primera instancia encontraran el planteamiento del problema, posteriormente se plantea la necesidad de abordar un proyecto de grado que pueda dar respuesta a la situación de efectividad de mejorar los impactos en la participación de los programas en el desempeño de las empresas.

En los objetivos se ha seleccionado un gran objetivo general, que se logró con la realización de tres objetivos específicos en la secuencia de primero determinar la

situación, luego analizarla con el enfoque que tengo de futura Administradora de Empresas y posteriormente, lograr una posición propositiva frente al tema elegido.

La metodología utilizada para la realización de este trabajo se explica también en la sesión final de los objetivos.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

“El concepto de asociatividad, cooperación y redes no son términos exclusivos del siglo XX, pero sí lo es el énfasis que se hace de los mismos en todos los campos de la sociedad, específicamente en el empresarial”<sup>7</sup>. La cooperación ha sido tan importante como la competencia en la vida de las compañías.

Pero lamentablemente son pocas las Pymes que practican este tipo de iniciativas en Colombia y son muy pocas las instituciones que incentivan estas prácticas y además no publican sus experiencias para darlas a conocer a otras empresas y motivarlas a participar. La desconfianza entre las empresas con sus conocimientos es un criterio que enmarca la imposibilidad de asociación entre las Pymes, conllevando a mayores retrasos para penetrar mercados mundiales.

Las exportaciones de un país son una forma de generar ingresos y por ende este tipo de prácticas se deben apoyar para lograr una mejor economía, pero lamentablemente muchas veces las Pymes no tienen la capacidad productiva, tecnológica, etc, para ingresar a mercados internacionales. Por eso la importancia de mirar estrategias que hayan aplicado otros países para aumentar las exportaciones de las empresas y mirar la aplicabilidad de las mismas en Colombia para establecer los mejores métodos de promoción de exportaciones para las Pymes.

El presente trabajo busca ilustrar la situación actual de los programas de asociatividad, para establecer cuál es el panorama en el que se encuentran las Pymes colombianas a la hora de establecer estrategias para la exportación de sus productos o servicios.

---

<sup>7</sup> VILLEGAS PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Bogotá: Fondo Nueva empresa. 2004. Pg. 23.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Se ha identificado, como un dato altamente diferenciador, la dinámica de las pequeñas y medianas empresas de la región de Suramérica comparadas con el nivel de importancia alcanzado en los países industrializados. Frente a las reiteradas crisis que atraviesan los países de Sur América, hoy en día en el marco de un fuerte ajuste económico, aparece la inquietud de conocer más y en profundidad lo que sucede con las empresas de Sur América, fundamentalmente en las pequeñas y medianas empresas.

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas, según la encuesta del DANE, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. “Generan más del 54% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento”<sup>8</sup> (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero, a diferencia de lo fundamentales que han sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de las PYMES a la balanza comercial del país ha sido muy reducida.

“Mientras las exportaciones (US\$ 12.547 millones) de las PYMES de Taiwan corresponden al 56% de las exportaciones totales de la isla, las de Corea (US\$18.241 millones) al 40% y las de Italia (US\$ 110.552 millones) al 53%, las de las PYMES colombianas corresponden a no más del 20% del total de las exportaciones de Colombia”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> SOTO, Eduardo, Simón, L. Dolan, Ante el reto del siglo XXI, los nuevos mercados globales. Las Pymes. Bogotá, 2003, p. 320.

<sup>9</sup> El cronista comercial. Las Pymes se agrupan para ganar. En: Exportapymes. (en línea), Octubre 2003. <http://www.exportapymes.com/article89-Las-Pymes-se-agrupan-para-ganar-mercados.html>(citado el 15 de septiembre de 2009)

Al terminar el año 2001 Proexport había invertido más de \$6000 millones en su desarrollo y 1650 MIPYMES habían participado, de las cuales más de 600 realizaron exportaciones por valor de US\$110.700.029 en ese año.

Sin embargo, “Colombia sigue representado tan solo el 0.2% del total de las exportaciones mundiales de mercancías, con un ingreso per cápita de exportaciones de US\$270 en el año 2000 frente al promedio mundial de US\$600 en ese año”<sup>10</sup>.

Y en cuanto a las PYMES, en el año 2005, las exportaciones como porcentaje de las ventas brutas (medidas en pesos) solo alcanzaron el 14%, siendo el sector de envases y cajas de cartón con el 37.6% el de mayor coeficiente exportador y el de muebles con el 10.5% el de menor coeficiente, lo que demuestra que “las PYMES han nacido y crecido considerando, básicamente el mercado local y sólo cuando la demanda nacional se ha reducido han buscado el mercado mundial”<sup>11</sup>.

Varios autores han expresado que pese al comportamiento de estas empresas del sector real y su contribución al empleo y al producto nacional no se ven preocupadas por mejorar su competitividad en el mercado, es por eso, que pese al número de Pymes en Colombia tan solo unas pocas se han atrevido a exportar.

Un 31% de las Pymes han intentado exportar pero no lo han logrado debido a las siguientes barreras:

- Trámites y regulaciones
- Desconocimiento sobre cómo hacerlo

---

<sup>10</sup> CEPAL: Estudio de América Latina. (en línea) 2009. <http://www.eclac.org>. (citado el 20 de septiembre de 2009).

<sup>11</sup> Foro Bolívar de la Empresa Latinoamericana: una reflexión sobre las pequeñas y medianas empresas. Marzo 1997.

- Costos
- Falta de información
- Falta de financiación

Una salida que se ha encontrado en otros países de Europa y América Latina son las experiencias de aglomeración. El nivel de confianza que existe entre los productores, es relevante para explicar las razones de mayor éxito de los europeos. Roberta Rabellotti, (investigadora, docente y consultora. Especialista en el sector industrial e innovación de países en desarrollo), en su comparación entre agrupaciones del subsector del calzado en Italia y Colombia, concluye que las principales diferencias entre ambas radican en el hecho de “que las relaciones con las empresas proveedoras y las especializadas se basan, en el caso de Italia, en vínculos de cooperación, mientras que en Colombia se sustentan en reglas de mercado”<sup>12</sup>. Por ende, en el primer caso, Italia, se puede hablar de eficiencia colectiva, así, los resultados obtenidos por las empresas en términos de competitividad son más sólidos.

De la misma manera, la ejecución de actividades de investigación y desarrollo (I+D) en conjunto, compartiendo los conocimientos tecnológicos, puede favorecer la innovación. La cooperación horizontal también puede desempeñar un papel muy relevante en la creación de instituciones comerciales colectivas y estructuras institucionales comunes que provean servicios clave para la producción y refuercen la capacidad de las empresas de la aglomeración para enfrentar amenazas externas de manera conjunta.

Las acciones colectivas pueden darse de diferentes maneras Schmitz, en particular, de “dos tipos de acción conjunta, 1) cooperación entre empresas individuales, 2) grupos de empresas que se unen para constituir asociaciones

---

<sup>12</sup> DINI, Marco y STUMPO, Giovanni. Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso de América Latina. CEPAL 2005.

empresariales. De la misma manera Schmitz distingue entre cooperación horizontal (entre competidores) y cooperación vertical (con proveedores o clientes)”<sup>13</sup>

Sin embargo pese al creciente interés en aumentar la asociación entre empresas, este objetivo aún no es parte de una estrategia de largo plazo para el desarrollo de las Pymes en la región. “Incluso en los casos más exitosos de vinculación, esta ha sido concebida como un instrumento para alcanzar objetivos de corto plazo, sin que llegue a constituir la base de visiones estratégicas, las que, por otra parte, están ausentes en la mayoría de planteamientos de política”<sup>14</sup>

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo, e incluso en algunos sectores de nuestro país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en nuestro país, no es algo común. Esto se debe en gran parte a varias cuestiones:

- TM La falta de incentivo por parte del Estado
- TM La falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de las Pyme
- TM Ausencia de resultados y logros tangibles
- TM Dificultad para homologar y estandarizar los productos
- TM Falta de compromiso
- TM Dificultad para definir estructuras de organización
- TM Ausencia de apoyo

En los siguientes recuadros podemos ver las exportaciones colombianas de las Pymes y las exportaciones del total de las empresas de Colombia, podemos ver que las exportaciones de las Pymes representan un porcentaje del 5,78% en el

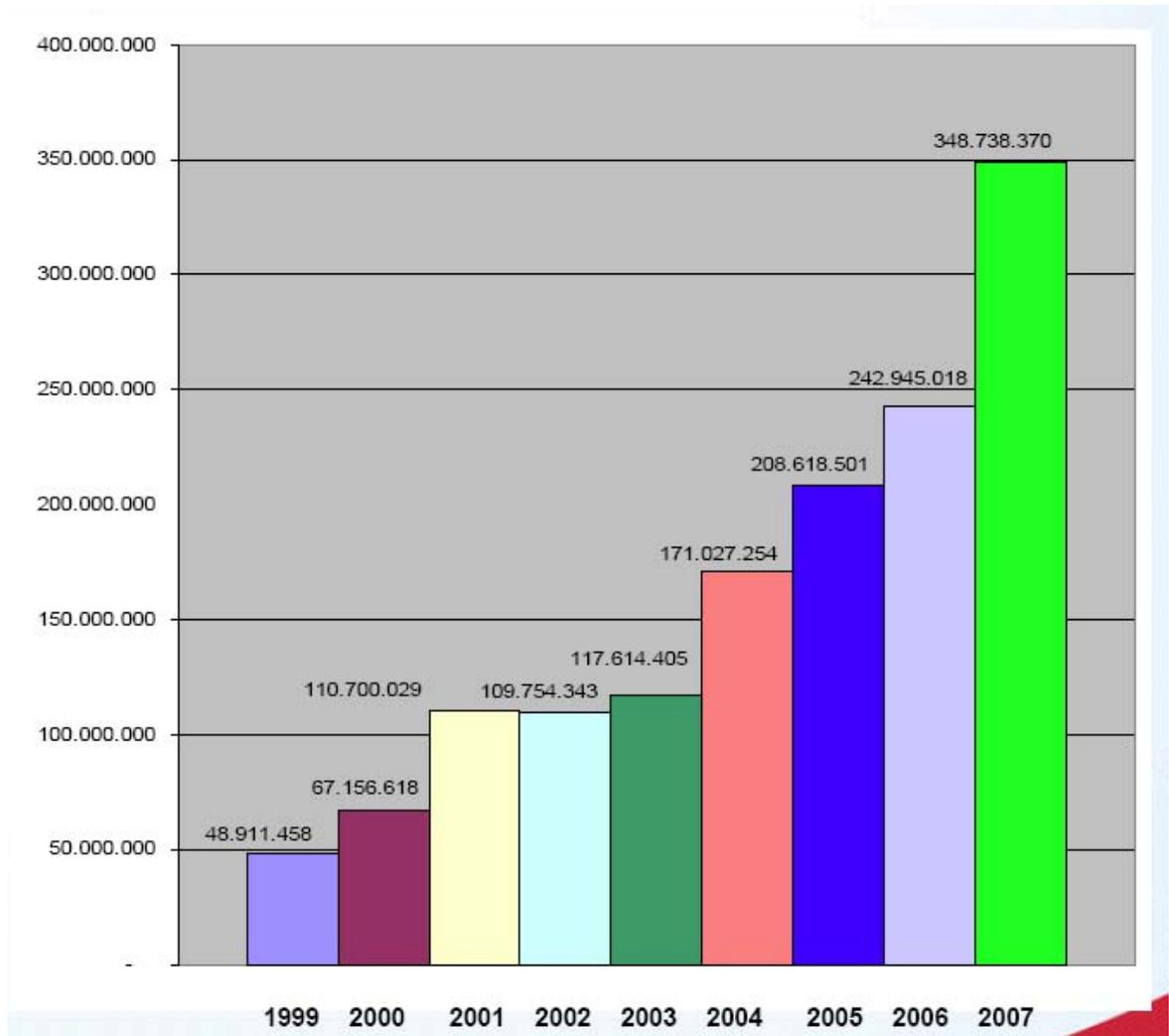
---

<sup>13</sup> Balance de Resultados de la Cámara de Comercio de Bogotá, 2006

<sup>14</sup> Foro Bolívar de la Empresa Latinoamericana: una reflexión sobre las pequeñas y medianas empresas. Marzo 1997.

2007, porque las exportaciones del país están representadas en dólares al pasa 29.991 a la tasa del 2007 que fue 2,014 en promedio da 60.401.874. Vemos entonces que las exportaciones de las Pymes representan un número muy bajo.

### Exportaciones Pymes



Fuente: Proexport. Consultado en: Ampyme, 2009.

<http://www.ampyme.gob.pa/noticias/septiembre/Modelos%20de%20Exportaciones%20de%20Colombia.pdf>

## Exportaciones colombianas



Fuente: Ministerio de comercio, industria y turismo. Informe al congreso 2008-2009.

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/Ministerio/congreso/InformeCongreso2008-2009.pdf>

Comprender las ventajas de las asociaciones empresariales tomando como modelo a Italia. Es el país con más consorcios y asociaciones del mundo. Los italianos pasaron por muchas pruebas políticas, sin embargo, se superó la crisis y la economía creció. Siendo una tarea de capacitación constante y permanente.

Es necesario pues, brindar apoyo de alta calidad a las Pymes si se quiere consolidar a este sector empresarial como una posibilidad naciente para que los países apuesten por fuera de sus fronteras.

Por todo lo anterior se plantea la pregunta: ¿Se han hecho programas de asociatividad para Pymes en Colombia y qué tan efectivos han sido para la internacionalización de las mismas?

#### **4. JUSTIFICACIÓN.**

Esta investigación es de carácter exploratorio, y pretende aplicar conceptos estudiados durante la carrera en un marco internacional, afianzando conocimientos y conceptos claves que han sido vistos durante los semestres vistos.

El desarrollo de este trabajo pretende mostrar la importancia de las Pymes en Colombia ya que estas son el motor de la economía colombiana, generan más del 54% del empleo nacional, pero a diferencia de las PYMES de los países europeos, las colombianas no han tenido una destacada participación en el comercio exterior, el aporte a la balanza comercial ha sido muy reducido. Por eso una de las estrategias de las PYMES de Europa es la asociatividad para ser más fuertes y poder abarcar más fácil el mercado internacional.

Así, proyectos que ayuden a las PYMES colombianas a unirse creándoles una conciencia que no todo se debe tratar de competencias de una empresa a otra sino también cooperación que genera mayor rentabilidad a las empresas.

La asociatividad en programas para internacionalizar las pymes no es un proceso que lleva mucho tiempo en Colombia, realmente, hace parte de una nueva tendencia que no está muy bien documentada y que exige de investigaciones de profundidad. Es importante que trabajos bajo el enfoque de la administración de empresas, determinen el estado y posibles estrategias para mejorar la de la asociatividad y además difundir las experiencias de las pocas empresas que participan de estos programas.

Por ende, al averiguar si este tipo de actividades, asociatividad, genera una propulsión de la Pymes al mercado externo, es un estudio importante, ya que se vería beneficiado el país por la inserción de mayor capital, al aumentar las

exportaciones de las firmas colombianas, Pymes, además de establecer empresas más competitivas en el exterior.

## **5. OBJETIVOS**

5.1 OBJETIVO GENERAL: Establecer el grado de efectividad de los programas de asociatividad para internacionalizarse, en los que han participado Mipymes y Pymes, para aumentar sus exportaciones.

### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar la existencia y el estado de los programas más comunes de asociatividad para impulsar las Pymes.
- Analizar los resultados obtenidos de la participación de las Mipymes y Pymes en los proyectos de asociación.
- Proponer estrategias para mejorar los impactos en la participación de los programas en el desempeño de las empresas.

#### 5.2.1 Metodología

Este trabajo se desarrolló en varias etapas metodológicas que han conducido a la obtención de los resultados asociados a cada uno de los objetivos específicos y por ende, del objetivo general.

## ETAPA 1:

Para poder determinar la existencia y el estado de los programas más comunes de asociatividad para impulsar las Pymes, se recurrió a búsquedas de información secundaria en las principales fuentes de orden nacional, como son:

- Biblioteca de la Cámara de Comercio de Bogotá
- Biblioteca Luis Angel Arango
- FUNDES
- Biblioteca del BID

Para la obtención de información primaria se diseñó una entrevista con 13 preguntas que conducen a obtener información adicional sobre las condiciones de los programas de asociatividad de las instituciones.

Formulación de la muestra representativa de Pymes: Para precisar la muestra más representativa con información primaria se requirió:

Contar con información de primera mano sobre programas de asociatividad no es posible en las condiciones institucionales actuales ya que la reserva de los datos es exclusiva de los entes que manejan la base de datos y no se autoriza la entrega de estos a terceros. Muchas veces la participación de las empresas en estos programas no es abierta al público en general. Esta situación obliga que el trabajo de investigación indague sobre asuntos más accesibles en términos de obtención de información.

Adicional a la entrevista se diseñó una plantilla de encuesta, cuya elaboración requirió de mi parte empaparme del tema asociativo para que las preguntas fueran claras y generaran la mayor información posible. La encuesta se puede ver en el Anexo 1.

Proexport fue la única institución en proveer datos de las empresas para así poder hacerles unas encuestas, aunque Proexport ya ha creado más de 50 redes solo nos proveyeron una base de datos de 14 empresas de las cuales, 5 ya no existen, una de ellas no tiene forma de comiscarse ya que todas sus empresas están en el exterior, otras dos empresas todos los datos que se tienen están errados y fue imposible contactarlos. De las empresas que ya no existen Proexport no tenía conocimiento y las otras 6 fueron a las que se les hizo la encuesta, entre ellas cinco son los casos empresariales más destacados.

Estas diez redes están compuestas en total de 72 empresas, estas fueron mi fuente de información para la aplicación de las encuestas.

## ETAPA 2:

Para analizar los resultados obtenidos sobre la participación de las Pymes en los proyectos de asociación, se lleva a cabo una tabulación de los datos originados al aplicar las encuestas y posteriormente se interpretan los datos de manera cualitativa.

Luego, se compara desde la perspectiva teórica de la asociatividad la realidad de los programas en Colombia, las condiciones actuales de proyectos asociativos de la Pyme colombiana.

## ETAPA 3:

Una vez organizada la información primaria y secundaria y con un esquema claro de las ventajas y desventajas desde lo cuantitativo y cualitativo, es posible pasar a sugerir unas estrategias para el mejoramiento de la efectividad de los programas de asociatividad para la internacionalización de las Pymes.

## 6. MARCO TEÓRICO

“Las Pymes colombianas, al igual que las de América Latina, afrontan una serie de barreras para la exportación asociadas a la carencia de recursos y capacidades organizacionales y directivas, las cuales hacen que su permanencia en los mercados internacionales sea cuestionable. Al no superar tales barreras y mostrar una posición competitiva más fuerte difícilmente éstas podrán penetrar y sobrevivir en los mercados internacionales y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial. Especialmente, aquéllas que surgen como resultado de los acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia suscritos y otorgados a Colombia”<sup>15</sup>.

La importancia otorgada a la exportación de la Pymes se vincula a los beneficios sustanciales que los gobiernos y las empresas obtienen de esta actividad y al hecho de que las empresas hoy están caracterizadas por un alto grado de globalización e internacionalización, independientemente de su tamaño.

En el Plan de desarrollo del gobierno de Andrés Pastrana, se dijo: “las pequeñas y medianas empresas, constituirán el eje fundamental para diversificar y ampliar la oferta exportable y el empleo. La modernización de procesos será un factor que estimulará a las Pymes e impulsará su vinculación al mercado internacional”<sup>16</sup>.

Desde el año 2007, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo definió su Planeación Estratégica 2007- 2010, en la que se identificaron los ejes temáticos que apuntan a un “Estado comunitario: desarrollo para todos”. Así se dan tres objetivos estratégicos, “la inserción efectiva a la economía mundial, la

---

<sup>15</sup> CARAZO MARTÍNEZ, Piedad. Proceso del desarrollo exportador de la Pyme colombiana. Universidad del Norte – Columbia. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/913.pdf>.pg 1.

<sup>16</sup> VILLEGAS PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Bogotá: Fondo Nueva empresa. 2004. pg. 94.

transformación productiva y el impulso al turismo nacional e internacional”<sup>17</sup>. Mostrando esto, como el gobierno ha venido apuntando a que las empresas colombianas ingresen a los mercados extranjeros, porque saben que esto es una fuente de ingresos muy grande para el Estado, generando estabilidad para el país y en consecuencia mayor inserción de capital extranjero, por la disminución de riesgos de inversión.

“La asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño en otras naciones del mundo, para enfrentar y sobrevivir en una competencia desigual donde la polarización es cada vez mayor entre continentes, regiones, países, empresas grandes y pequeñas, ricos y pobres”<sup>18</sup>.

“En Colombia no hay un contexto asociativo a comparación de España, Chile e Italia. En este país existen muchos problemas culturales, además las empresas son muy celosas con la información”<sup>19</sup>.

Chile se ha convertido en un modelo a seguir para Colombia, las Pymes están conformando “consorcios de exportación”, es una “alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas”<sup>20</sup>, lo cual ha aumentado sus ventas en el exterior.

---

<sup>17</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe al congreso 2008-2009. <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/Ministerio/congreso/InformeCongreso2008-2009.pdf>. pg. 12.

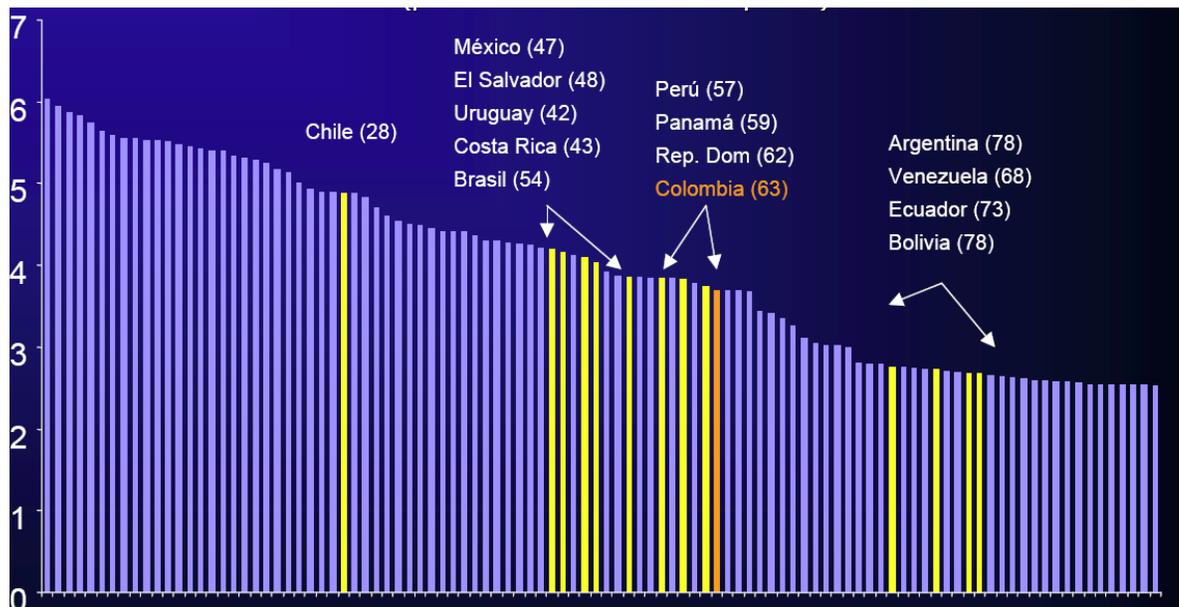
<sup>18</sup> VILLEGAS PALLARES, Zoilo. La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. <http://www.ucentral.edu.co/pregrado/cienciaseconomicas/economia/anexos/La%20asociatividad.pg> 2.

<sup>19</sup> PUYANA, DAVID. Productividad y competitividad de las Pymes. Universidad Sergio Arboleda. Colombia. 2002. Pg. 34.

<sup>20</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Documento 42: Seminario asociatividad. Bogotá: 2009

La siguiente tabla nos muestra el índice de competitividad para el crecimiento para el año 2004, donde se puede apreciar el nivel en el que se encuentra Chile, con un alto índice para desarrollar.

### Índice de Competitividad para el Crecimiento 2004



Fuente: CAF. Consultado en:

<http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/Insumos/AsociatividadCAF.pdf>

Vemos, según este recuadro, que Colombia se encuentra rezagada a comparación de Chile, mientras que este último al optar por estrategias como los consorcios de exportación desde el 2000, se encuentra en una posición alta frente a los otros países del mismo continente.

Por eso el Gobierno colombiano debe incentivar este tipo de actividades para fortalecer los negocios con otros países generando de esta forma un mayor PIB, y en consecuencia un mayor ingreso per cápita. El proceso asociativo exige compromiso, persistencia y disciplina, trabajar cooperadamente, en alianza, para

obtener mejores resultados. Pero con resultados claros como el aumento de clientes globales, nuevos nichos de mercado global, información y conocimientos de otras culturas.

Lo anterior indica, que las mayores dificultades que se les presenta a las Pymes Colombianas es su “baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, los mayores obstáculos al proceso exportador de las Pymes nacionales se refiere a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing internacional”<sup>21</sup>.

“Sólo el 13% de las Pymes colombianas ha exportado en los últimos dos años y del 87% de las que no exportan, únicamente el 6% apenas lo ha intentado”<sup>22</sup>. Esto, como consecuencia de las barreras para la exportación que, en general, afrontan las Pymes: “una estructura directiva informal, la carencia de una clara estrategia global, la carencia de recursos financieros, la falta de tiempo y asesoría para diseñar un plan estratégico de exportación, la carencia de un director especialista en comercio exterior, los escasos recursos y habilidades para la exportación, el poco entrenamiento del recurso humano, la apatía hacia la

---

<sup>21</sup> CARAZO MARTÍNEZ, Piedad. Proceso del desarrollo exportador de la Pyme colombiana. Universidad del Norte – Columbia. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/913.pdf>. pg. 48.

<sup>22</sup> Ibid, pg. 51.

promoción de exportaciones y el escepticismo de los fundadores/propietarios para delegar”<sup>23</sup>

“Países como Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Suecia, Dinamarca y España, entre otros, tienen apoyo abierto del Estado a los grupos organizados de Pymes en muchas de sus regiones que compiten con el mundo entero. Los países de desarrollo intermedio como Brasil, Argentina, México, India y aún los de más bajos ingresos como es el caso de la mayoría de los países africanos, contabilizan también importantes experiencias, aún locales, sobre formas de organización asociativa de micros, pequeñas y medianas empresas que están enfrentando exitosamente la competencia internacional unificadamente”<sup>24</sup>.

Los logros obtenidos por la pequeña y mediana empresa italiana, con el apoyo del Estado en todos sus niveles, por medio de sus Distritos industriales, “comunidad de empresas que operan en un territorio delimitado, donde la cooperación hace parte de las mimas y la presencia de economías externas a las empresas mismas empuja hacia la formación y el desarrollo de un aparato productivo especializado”<sup>25</sup>, es quizá el primero y principal referente de un enfoque exitoso para lograr una alta eficiencia colectiva con las Pymes.

Así, Chile, bajo la tutela de Corfo (Corporación de Fomento, que promovió los Programas de Fomento Sectorial, PROFOS), logro superar en gran parte las dificultades habituales que tiene una Pyme para exportar. Estos logros se han empezado a forjar desde los años setenta en Italia y los noventa en Chile.

Esta falta de visión estrategia exportadora de las Pymes colombianas ha generado la desaparición de varias pequeñas empresas, ya que en el mercado domestico al

---

<sup>23</sup> Ibid, pg.

48.

<sup>24</sup> VILLEGAS PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Bogotá: Fondo Nueva empresa. 2004. pg. 34.

<sup>25</sup> Ibid, pg.

76.

haber tantas empresas se satura y no se generan nuevos segmentos de mercado y en consecuencia hay una disminución de las ventas, y al final un cierre de la Pyme, generando desempleo.

Estos problemas llevan a la Pyme a interesarse por explorar los mercados internacionales, pero el futuro en estos incierto porque las empresas deben superar estas barreras y mostrar una posición competitiva más fuerte que les permita sobrevivir en los mercados extranjeros, aprovechando las grandes oportunidades del mercado internacional, especialmente las que surgen por los tratados que firma Colombia con otros países, como el que se encuentra estableciendo ahora con la Unión Europea. Colombia este año se acerca a tener 9 TLCs con 45 países, por lo que es un punto estratégico ha aprovechar por las Pymes.

“Los países latinoamericanos, por ejemplo, representan un grupo estratégico con historia compartida (la sustitución de importaciones), con problemas comunes (la inflación) y con soluciones similares (la deuda externa) que en su gran mayoría han participado en el comercio internacional, a través de sus exportaciones tradicionales”. Incluso, la mayoría de este comercio fue administrado por empresas estatales y la limitada actividad manufacturera estuvo guiada por una política de sustitución de importaciones. Todo esto, bajo la asunción de que el tamaño del mercado doméstico y los recursos naturales de la región eran suficientes para apoyar la industrialización. Por el contrario, los mercados de los países desarrollados están caracterizados por una alta competitividad y dinamismo, enmarcada en una historia en la que ha predominado una filosofía de libre economía de mercado; la presencia de un gran número de empresas con alto

compromiso de recursos; una demanda con un alto grado de exigencia de productos y servicios; y una continua introducción de productos innovadores”<sup>26</sup>.

Como consecuencia, las Pymes de los países en vía de desarrollo se encuentran en desventaja respecto a sus homónimas en los países desarrollados, debido a que éstas últimas poseen más recursos financieros, tecnológicos e innovación de productos.

“Factores que se comportan como motivadores de las exportaciones de las Pymes son: la cultura, el idioma y la distancia geográfica. Por consiguiente, la distancia psíquica juega un papel importante en el proceso del desarrollo exportador de estas Pymes, indicando que las políticas gubernamentales –barreras para la exportación– influyen en el proceso del desarrollo exportador y en la estrategia de exportación elegida por éstas”<sup>27</sup>.

Colombia no ha sido ajena al proceso de asociatividad, desde 1996 viene trabajando bajo el concepto de cadenas productivas de bienes y servicios, que es una modalidad de la asociatividad empresarial.

Con el fin impulsar este tipo de esquemas de trabajo conjunto sector público y privado, “en el año 1999 el gobierno colombiano planteó dos grandes estrategias sectoriales complementarias, ambas relacionadas con la asociatividad y como ejes de la política para la productividad y la competitividad:

1. Creación de Convenios de Competitividad Exportadora para cadenas productivas
2. Fomento de clusters o cadenas regionales”

---

<sup>26</sup> CARAZO MARTÍNEZ, Piedad. Proceso del desarrollo exportador de la Pyme colombiana. Universidad del Norte – Columbia. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/913.pdf>. pg. 45.

<sup>27</sup> Ibid, pg, 50.

A pesar de que el tema de asociatividad y eslabonamiento era considerado como el eje del programa de cadenas productivas, no se contaba con la experiencia y el conocimiento en este tema. En la mayoría de Convenios los compromisos recaían sobre el sector público como facilitador de la actividad productiva<sup>28</sup>.

Sin embargo, el cumplimiento de los compromisos se dio sólo en un 45% en promedio para los 40 Convenios que se suscribieron. Los motivos por los cuales no se cumplieron son, entre otros: medidas fiscales (una cantidad de las medidas arancelarias propuestas no se realizaron: diferimientos y desdoblamientos); baja capacidad de gestión y recursos (capacitaciones, proyectos, estudios); no se contó con la fuerza institucional necesaria, esto es poco peso frente a otras estructuras gubernamentales para eliminar y agilizar cientos de trámites identificados; la baja responsabilidad y poco compromiso asumido por el sector privado.

Sin perjuicio de que las iniciativas de apoyo empresarial puedan ser de buena calidad, la cobertura de los instrumentos está lejos del nivel de generar impacto en la economía en su conjunto. Por esta razón, es necesario atender a grupos de empresas en lugar de unidades asiladas.

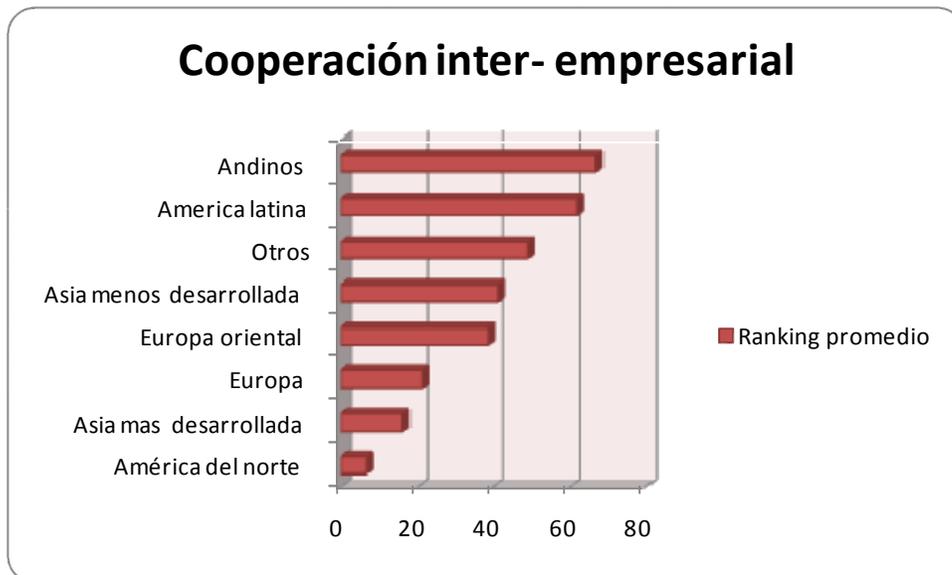
La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, etc. De igual modo, facilitan el surgimiento de economías de escala que permiten tener acceso a mercados globales con productos diferenciados y acceder a aquellos insumos estratégicos a los cuales no

---

<sup>28</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO,  
<http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/Insumos/POLITICA%20DE%20ASOCIATIVIDAD%20EN%20COLOMBIA.doc>. pg. 2.

tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica.

En el siguiente recuadro vemos como América Latina tiene un alto de grado de cooperación inter- empresarial, porque muchos países Latinoamericanos están realizando alianzas, clusters, redes empresariales, consorcios de exportación, etc., pero las Pymes colombianas no tienen un conocimiento claro de las ventajas que este tipo de asociaciones proporcionan y aun se mantiene relegada ante las tendencias de sus países vecinos.



Fuente: CAF. Consultado en:

<http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/Insumos/AsociatividadCAF.pdf>

“La entrada en vigencia de tratados de libre comercio representa a la vez una oportunidad y una amenaza para las empresas colombianas. 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 y pueden terminar cerradas. Para transformar una

amenaza en oportunidad, es necesario ser competitivos y esto sólo se logra mediante la creación de proyectos asociativos, redes empresariales, y fortalecimiento de clústers”<sup>29</sup>.

La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva.

---

<sup>29</sup> BATISTA LEMES, Ariel y HERNÁNDEZ MACHADO, Teresa. Las Pymes y su espacio en la economía latinoamericana. Cámara de Comercio de Bogotá. 2008. Pg. 15.

## **7. RESULTADOS Y ANALISIS.**

Para analizar los resultados obtenidos sobre la participación de las Pymes en los proyectos de asociación, se lleva a cabo una tabulación de los datos en Stata, programa diseñado para brindar información estadística de los datos de orden discreto, dentro de esto se encuentran variables binarias, es decir, que toman valores de “1” o “2” y otras variables son de orden categórico, lo que significa que son variables discretas que toman un valor específico, de acuerdo a la categoría que se les ha asignado. Y posteriormente se interpretan los datos de manera cualitativa.

Luego, se compara desde la perspectiva teórica de la asociatividad la realidad de los programas en Colombia y las condiciones actuales de proyectos asociativos de la Pyme colombiana.

### **7.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS.**

En Colombia existen varias instituciones que apoyan a las micro y mediana empresa, pero son muy pocas las que en este momento están llevando programas de asociatividad, así mismo son pocas las instituciones conocidas nacionalmente que lo realicen. Por eso se escogieron las 5 instituciones más conocidas a nivel nacional para hacerles una entrevista sobre asociatividad, estas son:

- ™ Fomipyme
- ™ Proexport
- ™ Secretaria general de desarrollo
- ™ Cámara de comercio
- ™ Acopi

Se entrevistaron a las personas que estaban en contacto con los programas de asociatividad. Observando así la perspectiva de quien realiza el proyecto.

En la Cámara de Comercio se hablo con Lorena Murillo, coordinadora de clusters, comento que la ellos no tenían un programa específico de asociatividad, sino que dictaban seminarios sobre el tema para darles un direccionamiento a las empresas, el objetivo de estos seminarios es “brindar a los empresarios conceptos de trabajo asociativo y recomendaciones basadas en experiencias nacionales e internacionales, como punto de referencia para el proceso de trabajo conjunto con la vocación internacional”.

Además comento que desde 1986 se ha venido trabajando con consorcios de exportación, pero no muy fuertemente, que solo desde esta año van a hacer parte del proyecto Al – invest de la Unión Europea, el cual es un programa de cooperación económica cuyo objetivo es apoyar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYME) de América Latina, en colaboración con sus socios europeos, con el fin de contribuir a la cohesión social de la región.

Mediante la implementación de proyectos por organizaciones que promocionan el desarrollo del sector privado (ej. cámaras de comercio, asociaciones de industria, agencias de promoción de exportaciones, etc.), el programa Al-Invest facilita el proceso de internacionalización de la PYMES procedentes de la Unión Europea y América Latina.

Pero la Cámara de Comercio específicamente no tiene ningún programa asociativo, solo este año se está diligenciando el proceso para pertenecer a Al-invest.

Al investigar en Fomipyme “El Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, cuyo objeto es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico

de las Mipymes. El fondo opera bajo el esquema de convocatorias públicas en las cuales se deben presentar proyectos con base en la guía de presentación de proyectos”<sup>30</sup>

En esta institución se hablo con Andrés Felipe Benguechea, coordinador de seminarios de alianzas, comento que Fomipyme no tiene ningún programa de asociatividad. Aunque a la hora de hacer las convocatorias para que las empresas presenten sus proyectos y ser elegidos para financiarlos, a los proyectos que sean asociativos se les da una bonificación de 5 puntos, para que con ello tengan más puntaje para ser aptos para ser financiados.

Fomipyme por ahora solo elabora seminarios y charlas informativas sobre asociatividad, pero aun no genera un programa específico al respecto.

La siguiente es la entrevista que se le hizo a las 3 instituciones que son más conocidas a nivel nacional para apoyar las Pymes en Colombia.

### **7.1.1 Entrevistas**

Nombre del entrevistado: Santiago Díaz.

Cargo: coordinador Cidem Universidad Rosario

1. ¿Cómo se llama el programa?

El programa se llama REI – red de empresarios innovadores

2. ¿Hace cuanto tiempo empezó el programa?

Hace unos 6 años

---

<sup>30</sup> UNIÓN EUROPEA. “SOBRE EL PROGRAMA AL- INVEST 2009-2012”.  
<http://www.al-invest4.eu/>

3. ¿Cuáles son los objetivos del programa?

Los objetivos: crear una red de empresarios en donde se gesticione conocimiento innovador, ayudando a la competitividad de las organizaciones y su poder de producción.

4. ¿El programa quien lo financia?

El programa lo paga la secretaría de desarrollo económico – (alcaldía de Bogotá)

5. ¿Cómo seleccionan las empresas?

Las empresas se inscriben a unas convocatorias que se hacen vía internet y periódicos y son seleccionadas por medio de comités técnicos de selección, por ende solo algunas empresas pasan, después de realizado un DOFA a cada una de ellas.

6. ¿Las empresas se pueden acercar a ustedes a pedir asesoramiento para asociarse con otras empresas o solo llevan un proceso con ustedes las empresas que son convocadas por ustedes mismos?

Las empresas no se pueden acercar a menos de que hayan sido convocadas.

7. ¿Cuántas redes han conformado y cuántas empresas en total conforman esas redes?

33 redes para un total de 258 empresas

8. Tiene documentos físicos que soporte lo que es el programa, los objetivos del programa, quienes lo componen, etc.

Si existen los documentos, pero hacen parte del know how de REI.

9. ¿Cuáles son las etapas del proceso?

Primero se realiza una convocatoria por medio de una base de datos de empresas que hayan asistido a seminarios en Maloka o estén en el sistema de la Secretaria de desarrollo económico de Bogotá. De ahí se depuran las empresas que según los objetivos de REI, debe tener. Después se pasa a analizar las debilidades, fortalezas de cada una de las empresas que va a componer la red, que normalmente son problemas de comercialización. De ahí se hacen reuniones y visitas continuas entre ellas para que se establezca la confianza, creando algún proyecto en común. Para finalizar se busca un segmento de mercado domestico donde la red tenga ventajas competitivas y pueda empezar a operar.

10. ¿Cuánto dura el proceso con las empresas?

Con la secretaria duran 10 meses

11. ¿En el proceso que llevan las empresas se les hace una proyección para exportar o el programa está más bien dirigido a solo mercado interno?

No, con la secretaria no se determinan planes exportadores, a menos que la red lo desee y lo busque.

12. ¿Cuáles son las etapas o pasos más difíciles para llevar con cada red?

Los pasos más difíciles, son los de la creación de capital social o capital de confianza, esto determina si el proceso va a ser complicado o simple.

13. ¿Existe un comité de evaluación para mirar si las empresas salieron acorde a los propósitos planteados?

Si, el comité lo conforman la secretaria y el CIDEM, y si hay algún otro operador que intervenga en el proceso, ejemplo: Universidad Nacional

Nombre del entrevistado: Marica Claudia Quijano.

Cargo: Subdirectora del desarrollo estratégico internacional de Proexport

1. ¿Cómo se llama el programa?

El programa se llama Proyecto de integración empresarial

2. ¿Hace cuanto tiempo empezó el programa?

Hace unos 4 años

3. ¿Cuáles son los objetivos del programa?

Las Pymes en Colombia no tienen capacidad para internacionalizarse, solas no pueden abastecer el mercado extranjero, por ende se pretende con el programa mejorar la oferta exportable y la competitividad del país en el exterior.

4. ¿El programa quien lo financia?

El programa todo lo paga Proexport.

5. ¿Cómo seleccionan las empresas?

Son por medio de convocatorias en internet o un mail a ciertas empresas específicas que pretendamos incentivar porque en el sector en que operan está teniendo una buena tendencia y demanda en el exterior. y luego por medio de una encuesta se mira el perfil de la empresa se cruza con la visión de lo que se pretende hacer y se decide que empresas pasan y cuáles no.

6. ¿Las empresas se pueden acercar a ustedes a pedir asesoramiento para asociarse con otras empresas o solo llevan un proceso con ustedes las empresas que son convocadas por ustedes mismos?

Solo llevan un proceso con nosotras las empresas que decidamos convocar.

7. ¿Cuántas redes han conformado y cuántas empresas en total conforman esas redes?

55 redes para un total de 350 empresas

8. Tiene documentos físicos que soporte lo que es el programa, los objetivos del programa, quienes lo componen, etc.

No existen los documentos, pero se están empezando a generar para montar en la página.

9. ¿Cuáles son las etapas del proceso?

Primero la convocatoria, luego un DOFA a cada empresa para mirar sus capacidades, después se hacen visitas entre ellas a cada una de sus instalaciones para empezar a generar confianza y por medio de psicólogos se les ayuda. Luego la visión, misión. Se empieza a hacer la el “nuevo modelo de negocio” donde se miran mercados objetivos, ventajas competitivas de la red, etc, de ahí se empieza a establecer el Gobierno corporativo, el aporte financiero y las reglamento interno (comités y protocolos), seguido a esto se elige un gerente para la red y luego se empieza a operar de manera conjunta.

10. ¿Cuánto dura el proceso con las empresas?

El proceso dura aproximadamente 1 año.

11. ¿En el proceso que llevan las empresas se les hace una proyección para exportar o el programa está más bien dirigido a solo mercado interno?  
Se hace siempre una proyección para exportar. A corto plazo es poder abarcar mercado interno y a largo y mediano plazo es mercado externo, ya que Proexport busca siempre incentivar los negocios internacionales.
12. ¿Cuáles son las etapas o pasos más difíciles para llevar con cada red?  
Los pasos más difíciles, son los de confianza, donde se debe compartir información y también cuando se debe hacer el aporte financiero.
13. ¿Existe un comité de evaluación para mirar si las empresas salieron acorde a los propósitos planteados?  
Para la conformación de cada red se utilizan entre 8 y 10 consultores los cuales al superar cada etapa del proceso deben hacer una evaluación para mirar si se cumplieron con todos los objetivos. Al final del proceso cuando se conforma la red se les pide a las empresas que evalúan a los consultores.

Nombre del entrevistado: Zoilo Pallares Villegas.

Cargo: Director de la Corporación Nueva empresa

1. ¿Cómo se llama el programa?  
El programa se llama PRODES (Programa de Desarrollo empresarial Sectorial) de ACOPI.
2. ¿Hace cuanto tiempo empezó el programa?  
Desde 1994, hace 15 años.

3. ¿Cuáles son los objetivos del programa?

Mejorar condiciones de competitividad de las Pymes, ya que estas tiene problemas de volúmenes de producción, los propietarios les toca hacer todo solos, costos altos.

4. ¿El programa quien lo financia?

Desde 1994 hasta el 1997 todo lo financiaba el SENA, desde esta entidad pone el 60%, Acopi el 20% y las empresas asociadas el 20% restante.

5. ¿Cómo seleccionan las empresas?

Son por medio de convocatorias a los afiliados de ACOPI, se dio inicialmente en las 13 ciudades principales del país y con los requisitos de que una red no podía tener más de 15 empresas, tenían que estar en la misma ciudad, en el mismo sector económico y ser del mismo tamaño. Después que se empezaron a establecer varias redes las empresas llegaban referidas por otras, y se hacía publicidad en noticieros de televisión sobre las experiencias exitosas de asociatividad.

6. ¿Las empresas se pueden acercar a ustedes a pedir asesoramiento para asociarse con otras empresas o solo llevan un proceso con ustedes las empresas que son convocadas por ustedes mismos?

Si se podían acerca, porque las empresas nunca tenían una metodología clara para asociarse y ACOPI tenía un modelo exclusivo.

7. ¿Cuántas redes han conformado y cuántas empresas en total conforman esas redes?

150 redes para un total de 1500 empresas.

8. Tiene documentos físicos que soporte lo que es el programa, los objetivos del programa, quienes lo componen, etc.

No existen los documentos, solo el entrevistado redactó hace 3 años un documento con algunas experiencias.

9. ¿Cuáles son las etapas del proceso?

Primero se lleva un paso llamado confianza y compromiso, donde se conocen las empresas y redactan la misión, visión y se hace un diagnóstico del grupo, se miran los problemas para que todas las empresas los solucionen en conjunto. Luego se hace el mejoramiento continuo de las empresas donde se buscan estrategias para superar los problemas de empresa. Siguiendo a esto se hace la innovación competitiva, donde se crean productos comunes. Y finalmente se hace un planteamiento de internacionalización, donde se elabora un estudio de mercado para mirar los países objetivos, pero este paso lo financian totalmente las empresas.

10. ¿Cuánto dura el proceso con las empresas?

El proceso dura aproximadamente entre 3 y 5 años.

11. ¿En el proceso que llevan las empresas se les hace una proyección para exportar o el programa está más bien dirigido a solo mercado interno?

La mayoría de las veces se hace una proyección para exportar, pero normalmente entre empresas que se vea que su capital financiero pueda cubrir todos los gastos de investigación de mercados y seguido la capacidad productiva para exportar.

12. ¿Cuáles son las etapas o pasos más difíciles para llevar con cada red?

El paso que más complicado es el de confianza por eso este punto dura entre 1 año y 1 año y medio.

13. ¿Existe un comité de evaluación para mirar si las empresas salieron acorde a los propósitos planteados?

Existe un coordinador por cada grupo y el gerente que se elige para representar la red, estas dos personas supervisan que todo el proceso vaya acuerdo a lo requerido.

### 7.1.2 Encuestas

1) Análisis de cómo el cumplimiento de los objetivos externos (OE) y el cumplimiento de los objetivos de asociación (COA) pueden influir en una recomendación para participar en el programa (RP1).

Frecuencias:

COA	Freq.	Percent	Cum.
2	19	26.39	26.39
3	28	38.89	65.28
4	19	26.39	91.67
5	6	8.33	100.00
Total	72	100.00	

OE	Freq.	Percent	Cum.
1	9	12.50	12.50
2	21	29.17	41.67
3	29	40.28	81.94
4	13	18.06	100.00
Total	72	100.00	

RP1	Freq.	Percent	Cum.
1	11	15.28	15.28
2	61	84.72	100.00
Total	72	100.00	

Para un análisis estadístico, lo primero que se debe hacer para tener un conocimiento sobre los datos que se están utilizando consiste en realizar para el caso de datos categóricos tablas de frecuencia ya que estas nos permiten cual es el número de observaciones que pertenecen a una categoría determinada, además de proveer el porcentaje de observaciones que pertenecen a una categoría determinada.

A partir de lo anterior, para el caso específico de la tesis, con respecto a recomendar la participación en el programa la categoría 1 significa no recomendar y la categoría 2 significa recomendar la participación en el programa. Para los objetivos externos las categorías están distribuidas de 1 a 5 siendo 1 muy poco y 5 demasiado. Por último con respecto al cumplimiento de los objetivos de la asociación también están distribuidos de 1 a 5 siendo 1 muy malo y 5 muy bueno.

Coeficientes de Correlación:

	logrp1	oe	coa
logrp1	10.000		
oe	0.0853	10.000	
coa	0.2467	0.2045	10.000

Para el análisis de los coeficientes de correlación se creó en el programa statu la variable logaritmo de recomendar el programa (con el fin de observar como cambios absolutos en las variables independientes afectan en términos porcentuales a la variables dependiente, a esto se le conoce como modelo logarítmico lineal). Ya habiendo explicado esto, los coeficientes de correlación ilustran que si la variable objetivos externos se incrementa en 0.0853 la variable recomendación del programa se incrementa en un punto porcentual. Por otro lado si se incrementa el cumplimiento de los objetivos de asociación un 0.2467 unidades se incrementara la variable recomendación del programa en un punto

porcentual. Por último se puede ver que existe una correlación positiva entre las dos variables independientes.

Source	SS	df	MS		Number of obs	72
					F( 2, 69)	= 2.29
Model	.278160515	2	.139080257		Prob > F	= 0.1094
Residual	4.19939468	69	.060860792		R-squared	= 0.0621
					Adj R-squared	= 0.0349
Total	4.4775552	71	.063064158		Root MSE	= .2467
logrp1	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
oe	.0098907	.0323721	0.31	0.761	-.0546898	.0744713
coa	.0653562	.0325365	2.01	0.048	.0004476	.1302648
_cons	.3541878	.1231196	2.88	0.005	.1085709	.5998047

Una vez se ha corrido el modelo para ver la relación de las variables explicativas con la dependiente, se puede ver en una primera instancia con respecto a la normalidad que la suma al cuadrado del modelo (SS Model) es cercana a cero por lo cual en primera instancia parece ser un modelo exógeno lo cual significa que la relación entre las variables independientes es casi nula en términos estadísticos. Sin embargo al mirar la normalidad con respecto a la suma al cuadrado de los residuos (SS Residual) es un valor cercano a 4 lo que es relativamente alejado de cero, por lo cual se puede pensar que el término de error del modelo puede estar relacionado con las variables del modelo (endogeneidad) por lo cual se aplica un método de corrección que consiste en correr el modelo con errores robustos, a partir de lo cual se disminuye la relación entre los errores y las variables del modelo.

2) Análisis de cómo la pregunta 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 24, 26, 28, 29, 30, 31, 32 y 45 estas variables afectan los resultados del programa (pregunta 33):

Frecuencias:

RP	Freq.	Percent	Cum.
2	7	9.72	9.72
4	41	56.94	66.67
5	24	33.33	100.00
Total	72	100.00	

HLE1	Freq.	Percent	Cum.
1	13	18.06	18.06
2	33	45.83	63.89
3	26	36.11	100.00
Total	72	100.00	

CC1	Freq.	Percent	Cum.
1	9	12.50	12.50
2	35	48.61	61.11
3	22	30.56	91.67
4	6	8.33	100.00
Total	72	100.00	

OE	Freq.	Percent	Cum.
1	9	12.50	12.50
2	21	29.17	41.67
3	29	40.28	81.94
4	13	18.06	100.00
Total	72	100.00	

COA1	Freq.	Percent	Cum.
1	6	8.33	8.33
2	19	26.39	34.72
3	28	38.89	73.61
4	19	26.39	100.00
Total	72	100.00	

APC1	Freq.	Percent	Cum.
2	21	29.17	29.17
3	34	47.22	76.39
4	17	23.61	100.00
Total	72	100.00	

APC1	Freq.	Percent	Cum.
2	21	29.17	29.17
3	34	47.22	76.39
4	17	23.61	100.00
Total	72	100.00	

EF1	Freq.	Percent	Cum.
1	10	13.89	13.89
2	25	34.72	48.61
4	37	51.39	100.00
Total	72	100.00	

HDC1	Freq.	Percent	Cum.
1	32	44.44	44.44
2	40	55.56	100.00
Total	72	100.00	

TEF	Freq.	Percent	Cum.
3	20	27.78	27.78
4	52	72.22	100.00
Total	72	100.00	

NPR1	Freq.	Percent	Cum.
1	10	13.89	13.89
2	17	23.61	37.50
3	45	62.50	100.00
Total	72	100.00	

VG	Freq.	Percent	Cum.
3	45	62.50	62.50
4	12	16.67	79.17
5	15	20.83	100.00
Total	72	100.00	

HDC1	Freq.	Percent	Cum.
1	32	44.44	44.44
2	40	55.56	100.00
Total	72	100.00	

EDOFA	Freq.	Percent	Cum.
3	29	40.28	40.28
4	30	41.67	81.94
5	13	18.06	100.00
Total	72	100.00	

FDGF1	Freq.		Percent	Cum.
3	38		52.78	52.78
4	34		47.22	100.00
Total		72	100.00	

Con respecto a las frecuencias, se sigue con el esquema del modelo anterior en el cual para las variables binarias, 1 representa NO y el 2 representa SI, mientras que en las variables categóricas van de 1 a 5, siendo 1 la categoría más negativa y la 5 la categoría más positiva.

Coeficientes de Correlación:

	logrp	ms	edofa	vg	npr1	tef	hdc1	ef1	rg1	apc1	coa1
logrp	10.000										
ms	0.2553	10.000									
edofa	-0.0253	0.0650	10.000								
vg	0.1756	0.0877	-	10.000							
npr1	0.5878	0.1705	0.0204	0.0098	10.000						
tef	0.4779	0.0606	0.1084	0.2036	0.5004	10.000					
hdc1	0.3409	0.0546	0.0043	0.1147	0.2907	0.2565	10.000				
ef1	0.1422	0.4582	0.4206	0.0096	0.3209	0.0465	0.1992	10.000			
rg1	-0.1342	0.0707	0.3009	0.2655	0.1158	0.0491	0.0579	0.0414	10.000		
apc1	0.2305	0.0656	0.1545	0.1338	0.2625	0.0809	0.2401	0.0557	0.3386	10.000	
coa1	0.3959	0.2230	0.4511	0.2060	0.1641	0.1246	0.2858	0.2739	0.4113	0.2591	10.000
oe	0.0555	0.0037	0.0253	0.3013	0.2368	0.3117	0.1388	0.0880	0.0452	0.3228	0.2045
cpap	0.0555	0.0037	0.0253	0.3013	0.2368	0.3117	0.1388	0.0880	0.0452	0.3228	0.2045
cc1	0.3939	0.0275	0.2238	0.1794	0.0036	0.1912	0.4917	0.0471	0.5161	0.1049	0.2877
hle	0.3456	0.0047	0.0294	0.4317	0.0052	0.0910	0.0302	0.0416	0.4360	0.3938	0.1410
fdgf1	-0.0615	0.0748	0.0212	0.0742	0.0585	0.0897	0.1617	0.0522	0.1846	0.1110	0.0711
	oe	cpap	cc1	hle	fdgf1						

oe	10.000				
cpap	10.000	10.000			
cc1	-0.0750	0.0750	10.000		
hle	0.3985	0.3985	0.0929	10.000	
fdgf1	-0.1432	0.1432	0.0973	0.1310	10.000

Con respecto a esta tabla de correlación entre los términos, lo más importante para explicar es que existen relaciones entre las 15 variables que se consideran determinantes a la hora de decidir si un programa de asociatividad es exitoso o no, al compararlo con la pregunta 33 (los resultados obtenidos gracias a la participación).

Regresión inicial:

Source	SS	df	MS		Number of obs	72
					F( 14, 57)	= 12.56
Model	3.43948581	14	.245677558		Prob > F	= 0.0000
Residual	1.11519884	57	.019564892		R-squared	= 0.7552
					Adj R-squared	= 0.6950
Total	4.55468464	71	.064150488		Root MSE	= .13987
logrp	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf.	Interval]
ms	.0471247	.0311789	1.51	0.136	-.01531	.1095594
edofa	.0503861	.0356702	1.41	0.163	-.0210423	.1218145
vg	.0078166	.0305871	0.26	0.799	-.053433	.0690662
npr1	.1302144	.0338848	3.84	0.000	.0623612	.1980676
tef	.10938	.0509438	2.15	0.036	.0073668	.2113932
hdc1	.0921066	.0733418	1.26	0.214	-.0547579	.238971
ef1	.0011211	.0214848	0.05	0.959	-.0419015	.0441436
rg1	.0348734	.0348091	1.00	0.321	-.0348307	.1045775
apc1	.0325677	.0331972	0.98	0.331	-.0339084	.0990439
coa1	.1027897	.0378276	2.72	0.009	.0270412	.1785382
oe	.0689642	.0261056	2.64	0.011	.0166886	.1212398
cpap	(dropped)					

cc1	.0787658	.0442433	1.78	0.080	-.0098299	.1673615
hle	.084388	.0414856	2.03	0.047	.0013146	.1674615
fdgf1	.0313447	.0375193	0.84	0.407	-.0437863	.1064758
_cons	-.9982328	.3128279	-	0.002	-162.466	-.3718057

Con respecto a la normalidad del modelo y de los errores, se puede observar que la suma al cuadrado del modelo (SS Model) va a estar relativamente lejos de 0 (3.43948581) y la suma al cuadrado de los residuos va a estar relativamente cerca a 0 (1.11519884). A partir de estos resultados como ya se presumía el modelo presenta problemas de relación entre las variables independientes, además de presentar problemas de relación entre las variables independientes y el termino de error del modelo por lo cual se procederá a correr el modelo robusto que permite corregir estas deficiencias presentadas en el modelo inicial.

3) Análisis de cómo el haber participado en otro tipo de proyectos de asociatividad diferente al actual (PPD) puede afectar si la empresa considera que la asociatividad es una buena herramienta para entrar a mercados extranjeros (FDGF).

Frecuencias:

FDGF	Freq.	Percent	Cum.
1	34	47.22	47.22
2	38	52.78	100.00
Total	72	100.00	

PPD	Freq.	Percent	Cum.
1	42	58.33	58.33
2	30	41.67	100.00
Total	72	100.00	

En el análisis de las frecuencias, se sigue la misma lógica que en los dos modelos ya analizados en la cual se tienen dos variables binarias en las cuales la categoría 1 representa NO y la categoría numero 2 representa NO.

Coeficientes de Correlación:

	fdgf	ppd
fdgf	10.000	
ppd	0.1787	10.000

En un primer análisis, se puede observar que la variable independiente (PPD) tiene relación directa con la variable independiente (FDGF). A partir de la cual se entiende que si PPD aumenta en 0,1787 unidades FDGF se va a incrementar en una unidad (Modelo Lineal-Lineal).

Regresión inicial:

Source	SS	df	MS		Number of obs	72
					F( 1, 70)	= 2.31
Model	.573015873	1	.573015873		Prob > F	= 0.1331
Residual	17.3714286	70	.248163265		R-squared	= 0.0319
					Adj R-squared	= 0.0181
Total	179.444.444	71	.252738654		Root MSE	= .49816
fdgf	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]	
ppd	.1809524	.119083	1.52	0.133	-.0565511	.4184559
_cons	1.271.429	.1786245	7.12	0.000	.9151733	1.627.684

Con respecto al análisis de normalidad, se puede ver que la suma al cuadrado del modelo (SS Model) es .573015873 que es un valor cercano a cero, lo cual tiene mucho sentido ya que en el modelo solo hay una variable independiente por lo cual no se pueden presentar problemas de auto correlación. Sin embargo, cuando se analiza la normalidad de los residuos (termino de error), se puede ver que la suma del cuadrado de los errores está muy lejana de cero 17.3714286 por lo cual el término de error se encuentra relacionado con la variable independiente a partir de lo cual es evidente que el modelo presenta problemas de endogeneidad, por lo cual se va a corregir por el método de errores robustos, es decir se hace que los errores cumplan con la propiedad de normalidad.

## **7.2 RESULTADOS CUALITATIVOS.**

Las instituciones que fueron entrevistadas tenían entre 4 a 15 años de haberse establecido e irónicamente la que tenía 6 años que es la de REI, es la única que tiene documentos que narren que es el programa, objetivos claros y concisos, experiencias contadas de cada una de las redes que habían sido construidas, por cuanto se ve la ineficiencia para establecer documentos de conocimiento público para generar más participación de las empresas en proyectos asociativos.

Los objetivos de los tres programas apuntan a dos puntos fundamentales, aumentar la capacidad productiva de las empresas para que estas puedan abarcar mayores mercados internos. PRODES y el Proyecto de integración empresarial, de ACOPI y de Proexport respectivamente, son las únicas que tienen la idea de mejorar la capacidad productiva para exportar porque son consientes que los mercados internacionales al hacer comprar piden cantidades exorbitantes, que una solo Pyme no podría producir, por lo que haciendo compras conjuntas y produciendo en conjunto varias empresas eso les ayuda a abastecer la demanda externa satisfactoriamente. Así, las tres instituciones pretenden mejorar la

competitividad de las Pymes sea dentro de Colombia o fuera de ella, para generar confianza en los compradores.

Es muy importante que las empresas tengan unos mercados objetivo, no solo interno sino internacionales, y aunque PRODES y Proyectos de integración empresarial lo tienen, solo el segundo financia la internacionalización de la asociación, mientras el primero hace que la asociación pague todo lo respectivo al tema. REI también es financiado todo el programa por la alcaldía, esto es muy importante para atraer empresas ya que muchas de las empresas no quieren poner capital propio mientras no vean resultados tangibles, lo que las motiva aun más a ingresar a proyectos asociativos.

Las tres instituciones llaman a la participación de las empresas por medio de convocatorias, mirando una base de datos específica, pero solo PRODES, acepta empresas que necesiten ayuda y que lleguen a el programa sin convocatoria, lo que le ha generado la conformación de muchas más redes que las otras instituciones, aunque lleva más tiempo en Colombia, eso también es de anotar.

Para saber que empresas entran y cuáles no a la red las tres establecen un DOFA, y según la encuesta, la mayoría de las empresas le parece el sistema muy bueno, al menos dentro de Proexport.

El tiempo de duración para conformar una red en REI es de 10 meses, en Proyectos de integración empresarial es de 1 año, mientras que en PRODES es de 3 años o 5. El tiempo es importante a la hora de establecer lazos entre las empresas, confianza y cooperación. Si miramos cuantas redes han desaparecido después de conformadas en cada institución, en Proyectos de integración empresarial se han desarticulado más o menos 6 de las 55 que ha conformado y tienen conocimiento de 4, ya que las demás desaparecieron hace poco tiempo. En

REI de las 33 redes se han separado 4. Mientras que en PRODES son muy pocas las que ya no existen solo 10 dentro de 150.

PRODES es consciente que establecer una red no es cuestión de poco tiempo sino que es un proceso de paciencia, porque lo que el hecho de dura 1 año incentivando la confianza entre las empresas puede ser un generador de estabilidad de las mismas a la hora de salirse o no de la red. Ya que como todos los entrevistados respondieron el paso más difícil para conformar la red es la confianza, y en esto se quiere enfocar PRODES para establecer redes mas solidas.

Para finalizar las tres instituciones tienen personas encargadas de evaluar el proceso que lleva cada empresa dentro de la red, pero cuan calificados están estos. Dentro de las encuestas la mayoría de las empresas están disconformes con los consultores que guiaban el proceso, por lo que las instituciones deben tener claro qué tipo de personal tienen para guiar a las empresas a llevar un proceso asociativo mejor.

Por otro lado las experiencias de las Pymes que se han reseñado deben ser seguidas de cerca para aprender de sus aciertos y descartar sus errores. La construcción de la confianza entre los empresarios aparece como uno de los elementos claves; además del aporte financiero; la necesidad de contar con alguna experiencia exitosa como efecto demostración resulta, así mismo, de máxima importancia; la evaluación rigurosa para seguir de cerca el resultado de la relación entre las empresas, es una herramienta imprescindible para que estas experiencias logren afianzarse.

En el primer cruce se pudo observar que las empresas al cumplir objetivos internos y externos van a recomendar a otras empresas participar del proyecto, de lo contrario si no dan realización a estos objetivos no recomiendan la asociatividad

con lo cual es crucial que a la hora de hacer un proyecto asociativo se busque dar cumplimiento de estas variables, para generar buenas opiniones por parte de las empresas.

En el segundo cruce, se observa que si las “fichas de interés” se consideran como un buen método de selección de empresas, la evaluación del DOFA entrega resultados correctos, las visitas entre cada empresa establece las fortalezas gerenciales de cada una y genera confianza, el adecuado nuevo proyecto que se plantearon como asociación para reunir las ventajas competitivas y sus necesidades, el “taller de estrategias” mide fortalezas de cada empresa, han desarrollado un nuevo producto en conjunto, la dificultad para establecer el aporte financiero, establecer las reglas de juego, la cantidad de ajustes que se tuvieron que hacer al plan de empresa al final, cumplimientos de objetivos internos, cumplimientos objetivos externos, coherencia entre plan de acción del proyecto y el proceso de ejecución, la calidad de los consultores, el programa genero herramientas importantes y útiles para desempeñarse en la industria local e internacional y si es efectiva la asociatividad para entrar a mercados extranjeros, como todas estas variables afectan directamente a si las empresas consideran que los resultados obtenidos gracias a la participación en el programa fueron buenos o no.

Vemos como quince variables explican si la participación en el programa es o no exitoso, con lo cual se ve la relación del cumplimiento de cada uno de estos pasos para generar satisfacción en las Pymes y así también que estas se mantengan en el largo plazo unidas y satisfechas de pertenecer a una red.

En el tercer cruce, vemos con influye el hecho de haber participado en participado en otro tipo de proyectos de asociatividad diferente al actual, la perspectiva que se tenga sobre la herramienta asociativa para entrar a mercados, siendo una relación directa donde las empresas que han participado en otros proyectos ya han tenido

la experiencia asociativa y conocen su pros y sus contra por lo que pueden discernir entre si sirve la asociatividad para exportar o no. Por lo que generales experiencias asociativas a las empresas es también generar conceptos más positivos de la asociatividad.

Un punto importante también a observar es que el riesgo más importante que dijeron las empresas es la lealtad y confiabilidad de los asociados, lo que demuestra que siempre va ser el paso fundamental a llevar a cabo en un programa porque es lo más riesgoso que considera que le generan a las empresas.

La mayoría de las empresas entrevistadas exportaba antes de asociarse pero con un porcentaje entre el 1% y el 5%, es decir, muy bajo, pero aun así exportaban lo que demuestra que no todas las Pymes se centran en mantenerse en mercados locales.

Por otro lado las empresas después de asociadas hay una gran mayoría que no exporta, aun después de asociada y la que exporta la mayoría es entre un 1% y un 5%, lo que nos muestra que están ocurriendo fallas dentro de la planeación de las estrategias de inserción de nuevos mercados o que los mercados objetivo no son los adecuado para las ventajas competitivas de cada red.

Todas las 72 empresas dijeron que consideran que el gobierno debería incentivar este tipo de prácticas asociativas, mostrando que aunque no obtengan algunas empresas los resultados adecuados, igual esperan que el Estado intervenga y ayude a promover estas iniciativas.

Además, a la hora de mirar que conceptos creen las Pymes que es la causa principal que no genera asociatividad en el país vemos que solo marcan dos

opciones con un 75% consideran que es la carencia de cultura cooperativa entre empresas y un 25% considera que es heterogeneidad de las Pymes. Lo que confirma el individualismo extremo que existe en las empresas y que no desean dar a conocer a otros su información personal.

A la hora de considerar que puntos estratégicos son los más importantes que genera una asociación en el momento de exportar, un punto en el que el 100% de los entrevistados coincidieron fue el reducir costos, otro punto que más señalaron fue incrementar la capacidad de producción, donde el 59% dijo que era un punto estratégico, además establecer marcas que identifiquen la producción de empresas asociadas y las economías de escala.

Estas opiniones afirman lo que empresas en otros países han concebido como herramientas que genera la asociatividad para ingresar a mercados extranjeros, pero deben ser explotadas en una mayor dimensión por otras Pymes, y, así mismo difundir los beneficios de la asociación a la hora de exportar.

En la mayoría de los países latinoamericanos, la existencia de empresas e instituciones débiles impone fuertes limitaciones a las actividades de innovación y al desarrollo de clusters. “Las Pymes necesitan —mucho más que las grandes empresas— acceder a fuentes externas de información, conocimiento, know-how y tecnologías a fin de construir sus propias capacidades innovadoras y llegar al mercado. Las empresas multinacionales (EMN) tienen, por lo general, el potencial de generar los estímulos externos necesarios para aumentar el conocimiento y la capacidad de innovación a nivel local”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> UNCTAD. World Investment Report: transnational corporations, agricultural production and development, 2009. [http://unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf)

## 8. RECOMENDACIONES

La teoría de juegos, “analiza en que la suerte de diversas personas es interdependiente y ofrece de una manera sistemática de desarrollar estrategias cuando la suerte de una persona depende de lo que hagan los demás”<sup>32</sup>. Esta teoría debe ser examinada por las empresas ya que estas deben entender que el retroceso de una Pyme genera retraso en muchas otras. Por ejemplo, cuando una Pyme intenta exportar y al recibir un pedido de una empresa extranjera, al ser un monto de producto muy alto incumple, esto genera que la empresa extranjera queda con una perspectiva de que muchas empresas en el país exportador no le van a cumplir lo pactado porque todas las empresas deben tener bajas capacidades productivas, por ende la buena imagen de una empresa genera confianza en el país en general por parte de empresas internacionales. Esto debe ser claro para todas las Pymes, no deben considerarse como los únicos jugadores dentro del sistema económico colombiano, sino que hacen parte de un montón de empresas que desean participar en el “juego” y desean ser acogidas en el mercado internacional de la mejor manera.

También, fundamentados en la teoría de juegos, Barry J. Nalebuff y Adam Branderburger, desarrollaron un nuevo modo de pensar, que busca complementar la cooperación y la competencia, la teoría dice que “el negocio es cooperación cuando se trata de crear una torta y competencia cuando esta se va a repartir”<sup>33</sup> y la llaman la “coopetencia”, donde el “valor agregado” de cada empresa, estará medido por lo que aportan al juego, teniendo en cuenta además que dicho valor normalmente se incrementa con la experiencia. De esto podemos ver que la asociación genera una gran torta y por ende los pedazos a repartir entre las empresas son grandes, a la hora de decidir cómo se reparte no es lanzarse a mirar como coger la tajada más amplia, sino como propone Proexport, crear

---

<sup>32</sup> SAMUELSON, Paul. Economía. Mc Graw Hill. 2003. Pg. 91.

<sup>33</sup> Ibid, pg. 96.

protocolos comerciales, donde desde un comienzo se decida como van a repartir las utilidades entre los asociados y no se generen peleas posteriores. Así, se deben agrupar empresas del mismo tamaño, para no provocar futuras disputas entre las empresas asociadas porque si una puso más dinero que otra, sino que en la máxima posibilidad todas pongan equitativamente y a lo largo del tiempo la red les genere unos conocimientos valiosos.

Otro punto de esta teoría son las reglas, estas provienen de las costumbres, los contratos o la ley. Este punto es muy importante porque de ahí se basan las buenas relaciones futuras de las empresas asociadas, vemos que las empresas que tuvieron problemas para plantear los comités y protocolos, no recomendaban participar de nuevo en una asociación, esto perjudica futuras redes porque una mala experiencia de una genera no genera motivación ni expectativas en otras.

También se generan percepciones dentro del “juego”, esto es la manera diferente como cada jugador ve el juego. Por ello mantener una buena percepción de lo que pasa dentro del proceso asociativo es muy importante ya que sin esto los participantes van a querer salirse o van a cooperar poco para mantener y consolidar una red estable.

La mejor manera de extender el juego de negocios es haciendo que todos los participantes puedan ganar, en cambio orientarlo hacia la suma cero, donde todo lo que perjudica a uno beneficia a otro, no puede ser. Todas las empresas deben poder participar en las decisiones para establecer las reglas del juego, no dejar a nadie por fuera, esto genera un “ganar- ganar” de todos y una disposición para seguir participando activamente.

Otra teoría que se puede plantear es la “visión sistémica” de Peter Senge, donde se habla de la construcción de empresas como un todo, tener una visión holística y no solo de las partes. Un punto que es sustancial en las Pymes son los “modelos

mentales” esta teoría dice que se debe enfatizar para la apertura necesaria de las limitaciones de la manera de ver el mundo actual, implica aprender a escuchar, a observar las ideas en que se mueven los otros. Si las empresas se quedan en un solo tipo de pensamiento y no se abren a nuevas estrategias no podrán salir de sus “burbujas” mentales y en consecuencia no se abarcaran nuevos mercados. La asociatividad genera una renovación de ideas, ya que cada uno tiene perspectivas diferentes y las comparten entre ellos, la mayoría de las empresas entrevistadas dijo que un punto positivo fue el compartir ideas e información, lo que demuestra la necesidad de las empresas de ampliar su campo de visión.

Otro punto es la visión compartida, donde se logra unir a las empresas en torno a una identidad y una aspiración común. Es proponer visiones del futuro, donde las empresas participan por qué es lo que desean, por el auténtico compromiso de ver que se pueden generar buenos proyectos en conjunto y no porque se lo ordenen o impongan. Cuando se establece una visión del futuro en conjunto se establecen relaciones de largo plazo. Las empresas que tuvieron problemas al establecer su misión y visión no llegaron a acuerdos claros para hacer negocios en conjunto y en consecuencia no desean recomendar la asociatividad a empresas.

Esta teoría nos recuerda que “el todo puede superar la suma de las partes”, en vez de considerar ajeno lo que le suceda a otras empresas, se debe establecer la relación entre cada una de ellas.

Cabe recalcar que todas estas teorías deben ir encaminadas a la participación en el mercado internacional por parte de las Pymes, por eso se debe incentivar fiscalmente la creación y direccionamiento de Pymes cuyo objetivo principal sea la internacionalización de sus productos, mediante un proceso basado en la demanda exportable, permanencia, marcas propias, sin intermediarios, con precios al consumidor final, etc, de forma tal que su inserción en el comercio exterior sea sustentable y sostenida

Diseñar e implementar un plan para aliviar las dificultades financieras por las que atraviesan las Pymes que incluya créditos nuevos, reprogramación de deuda bancaria y pactación de convenios de pago de la deuda tributaria y parafiscal.

Destinar un porcentaje importante de las utilidades de entidades estatales a la promoción de creación de asociaciones para así incentivar la penetración de nichos de mercado en el exterior.

Incentivar por medio de programas del gobierno el surgimiento de Pyme que desde su nacimiento estén orientadas a los mercados exteriores, las llamadas “born globals”, reemplazando la tradicional cultura reservada y de pocos riesgos de los empresarios colombianos por la exportadora y despertar el desarrollo de su creatividad e iniciativa.

Creación de cursos y talleres de capacitación para la internacionalización dictados por universidades que sean accesibles financieramente para este sector empresarial, a través de líneas de crédito, y no como en la actualidad, que los cursos ofrecidos por diferentes entidades tienen costos que las Pymes no están en condiciones de pagar. Además la obligación de asistir y participar en los talleres, para hacer de las Pymes sólidas, competitivas y con proyección internacional.

La globalización económica está abriendo oportunidades a nivel empresarial pero también significando amenazas para las empresas, exigiéndoles cambiar sus paradigmas gerenciales y diseñar nuevos mecanismos y estrategias de interrelación con el entorno y demás empresas. Por ende los cursos y talleres deben promover una cultura asociativa y menos centrada en el individualismo.

La figura jurídica no es el primer paso para emprender un proceso asociativo. Solo en el momento que se requiere montos de inversión altos y es mayor el riesgo se

hace uso de ella, ya que como respondieron las mayoría de las empresas no es necesario crear una nueva empresa, sino establecer primero un nivel de confianza y de primeros negocios y ahí si establecer si es factible la constitución de una nueva persona jurídica.

El plan de acción debe estar orientado al desarrollo de proyectos al corto, mediano y largo plazo, y no solo corto, la mentalidad cortoplacista debe desaparecer, generando herramientas para entender las tendencias de la economía y de los mercados para que las estrategias planteadas a largo plazo se puedan ir modificando a medida que las tendencias varíen.

Se hace necesario contar con un apoyo institucional de acompañamiento a la gestión y ejecución de proyectos asociativos para garantizar impacto y resultados, además de permitir alinear políticas de acuerdo a las necesidades empresariales.

Las instituciones deben poder discernir, a la hora de hacer elegir que empresas van a componer la red, empresarios dispuestos a invertir tiempo y dinero, también, estas empresas no deben poseer pensamientos individualistas, se debe remarcar más en la cooperación. Se debe generar confianza entre los participantes, las Pymes colombianas, y podríamos decir que las de América Latina, tiene una cultura de desconfianza hacia la competencia, quedándose con la mentalidad de que no pueden cooperar entre ellos.

Evaluar y retroalimentar el proceso para llevar a cabo la red, es muy importante porque de ello depende la sobrevivencia de la red y también la difusión de las experiencias a otras empresas será lo más positiva posible.

Si bien en la Ley 550 se consagró la obligación de las entidades estatales de realizar compras a las Mipymes, es necesario que se deje un poco ese “paternalismo”, esa limitante cultural que ve a el Estado como su principal benefactor y fuente de prebendas y auxilios. Las Pymes deben empezar a

construir camino solas, puede que se les preste ayuda a la hora de conformar asociaciones o en sus primeros paso para exportar, pero esto no debe ser a largo plazo, si no que estas empiecen a “caminar” solas.

## 9. CONCLUSIONES

Existen en Colombia bastantes instituciones de fomento a la Pyme, pero son muy pocas las que promueven la asociatividad, como pudimos ver con las entrevistas. Y dentro de las que promueven la asociatividad no tiene aun un documento estructurado donde tengan claro los objetivos, el alcance del proyecto, las experiencias exitosas, los pasos específicos a seguir para conformar una red, etc.

El Estado debe estar al pendiente de las estrategias que a nivel mundial se impone para el apoyo de la Pyme, para el ingreso de la misma en el mercado internacional. Y después tener un seguimiento al aplicar las estrategias, no dejar a las instituciones solas encaminadas en proyectos que no saben cómo manejar.

Tener un documento estructurado de los proyectos asociativos es vital a la hora de motivar futuras empresas a conformar redes al ver las experiencias de terceros, y que así mismo a futuro no sea necesario tener un intermediario que guie la conformación de la red, si no que cada empresa tenga un conocimiento del procesos de conformación.

Al tener proyectos asociativos estructurados, generan satisfacción en las Pymes a la hora de calificar el resultado que se genera del proyecto. Sí se tiene claro a donde se quiere llegar, es decir objetivos específicos, todos los pasos que componen el proceso asociativo serán bien organizados y se sabrá, por ejemplo, que tipo de consultor se debe contratar y qué tipo de evaluación se debe desarrollar para tener un proyecto asociativo exitoso.

El gobierno debe incentivar aun más este tipo de proyectos y buscar herramientas para que la carencia de cultura asociativa entre las empresas se elimine, generándose en primera instancia una cooepetencia y no competencia de buscar perjudicar al otro.

Mejorar los resultados obtenidos gracias a la participación en un proyecto asociativo, como vimos, se relaciona directamente con que las empresas recomienden o no la participación a otras Pymes. Si esto no es así, no habrán mas empresas interesadas en participar en estos proyectos y se estancara un herramienta efectiva a la hora de ingresar al mercado internacional, ya que todos los problemas que posee una Pyme, según las respuesta de las empresas, pueden ser bien resueltos con la asociatividad.

El gobierno va en buen camino apoyando continuamente a la Pyme, pero aun falta camino por recorrer, no se puede dejar aun sola a las empresas, estas están empezando a “aprender a caminar” dentro del mercado internacional. Por eso la continua observación de las empresas ayuda a que estas sientan apoyo por parte del Estado colombiano y sean más competitivas.

La experiencia académica de haber realizado este trabajo es muy gratificante, tener un contacto directo con las expectativas y necesidades de las Pymes, genera una visión más amplia de la situación de estas para afrontar tantas barreras que posee. Pero el simple hecho de hacer unas entrevistas y unas encuestas da peso a la premisa de que los colombianos tienen aversión a dar información a terceros, tiene una cultura de individualismo arraigada.

Pero se estableció contacto con personas dispuestas a ayudar y brindar información valiosa para mi tesis, personas que quieren que se mejoren los programas asociativos porque saben que esta herramienta ha sido muy provechosa en otros países, con estructuras económicas parecidas o iguales a las de Colombia por lo que es factible implantarlas acá y propulsar a la Pyme al mercado exterior, generando mayores ingresos al país.

## BIBLIOGRAFÍA

- BATISTA LEMES, Ariel y HERNÁNDEZ MACHADO, Teresa. Las Pymes y su espacio en la economía latinoamericana. Cámara de Comercio de Bogotá. 2008.
- CORREA, Liliana, DURÁN, Yasmin y SEGURA, Oswaldo. Redes empresariales para internacionalización. FUNDES. 2010.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Documento 42: Seminario asociatividad. Bogotá: 2009.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Asociatividad aspectos claves, tendencias y casos exitosos. Bogotá 2009.
- DONGO, LOPÉZ, Jenny. Presentación del seminario: “Lineamientos para la promoción de las asociatividad gremial”. Dirección nacional de la micro y pequeña empresa. Lima, 14 de Septiembre 2007.
- DUNES, Davis. Investigación en administración para la toma de decisiones. Internacional Thomson Editores. 2002.
- GONZÁLES, SIERRA, Jaime Huberto. “Assessing exporting cultura in Colombia SMEs: A look at the export promotion program (EPP). Cuadernos Administración, número 39.
- MARULANDA GÓMEZ, Eugenio. La Competitividad de las Pymes, Como ingresar exitosamente en el mercado globalizado. “El Empresariado Colombiano y el TLC”. CONFECAMARAS. Bogotá - Colombia. 2004
- MEJIA, DIAZ, Santiago. Presentación del seminario “Redes empresariales”. CIDEM, Bogotá 10 de Junio de 2009.
- PUYANA, DAVID. Productividad y competitividad de las Pymes. Universidad Sergio Arboleda. Colombia. 2002
- RODRÍGUEZ, Astrid. La realidad de la Pyme colombiana. Bogotá. FUNDES. 2003.
- SAMUELSON, Paul. Economía. Mc Graw Hill. 2003.

- SENGE, Peter. La quinta disciplina. Editorial: Granica Barcelona. España. 1995.
- VILLEGAS PALLARES, Zoilo. Asociatividad empresarial. Bogotá: Fondo Nueva empresa. 2004.
- CARAZO MARTÍNEZ, Piedad. Proceso del desarrollo exportador de la Pyme colombiana. Universidad del Norte – Columbia. <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/913.pdf>
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe al congreso 2008-2009. <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/Ministerio/congreso/InformeCongreso2008-2009.pdf>
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, <http://www.comisionesregionales.gov.co/Glosario.aspx>
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, <http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/Insumos/POLITICA%20DE%20ASOCIATIVIDAD%20EN%20COLOMBIA.doc>
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, <http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/Insumos/asociatividad.doc>
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, <http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/Insumos/Cartilla%20Asociatividad.doc>
- FERNANDO RUIZ, Andrés. La asociatividad en las pymes. Agosto de 2001. <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/20/asociatividad.htm>
- PROEXPORT. Modelo de promoción de exportaciones en Colombia. Consultado en: Ampyme, 2009. <http://www.ampyme.gob.pa/noticias/septiembre/Modelos%20de%20Exportaciones%20de%20Colombia.pdf>
- RUEDA, LANGEBAEK, Andrés. Asociatividad empresarial y competitividad. <http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/Insumos/AsociatividadCAF.pdf>

- UNIÓN EUROPEA. “Sobre el programa Al- Invest 2009-2012”.  
<http://www.al-invest4.eu/>
- UNCTAD. World Investment Report: transnational corporations, agricultural production and development, 2009.  
[http://unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf)
- VILLEGAS PALLARES, Zoilo. La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías.

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta a las empresas

#### Datos de la empresa

Razón social \_\_\_\_\_

Actividad principal de la empresa \_\_\_\_\_

Año de creación de la empresa \_\_\_\_\_

Nombre de la asociación a la cual pertenece \_\_\_\_\_

Año de constitución de la asociación \_\_\_\_\_

Año de participación en "Proyecto de integración empresarial" de Proexport  
\_\_\_\_\_

Nombre de quien responde entrevista \_\_\_\_\_

Cargo de quien responde entrevista \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista \_\_\_\_\_

## **Asociatividad**

1. Qué concepto tiene sobre asociatividad?

Señale que conceptos considera que componen una asociatividad

	SI	NO
Toda asociación se constituye como una entidad jurídica aparte de las empresas participes		
Las empresas mantienen su independencia jurídica y autonomía gerencial		
Deben ser geográficamente cercanas, es decir en la misma ciudad		
Deben ser geográficamente cercanas, es decir en el mismo departamento		
Deben ser geográficamente cercanas, es decir en la misma región		
El sentido de la integración debe ser vertical, es decir, las empresas se relacionan en eslabones distintos de la cadena productiva		
El sentido de la integración debe ser horizontal, es decir, se da entre un grupo de empresas que producen similares productos o servicios		
El sentido de la integración puede ser vertical u horizontal		
Se genera para hacer		

negocios en el mercado domestico		
Se genera para hacer negocios en el mercado internacional		
Se genera para hacer negocios tanto mercado domestico como internacional		
Es llevado a cabo antes del proceso productivo, es decir, para hacer compras de materia prima, negocios con proveedores, etc.		
Es llevado a cabo después del proceso productivo, es decir, para la comercialización, etc.		
Es llevado a cabo para antes y después del proceso productivo		

2. Además del programa "Proyecto integración empresarial" de Proexport ¿De cuáles iniciativas o programas tiene conocimiento de fomento de asociatividad? Escriba el nombre de la institución que lo promueve y el nombre del programa si lo conoce.

---

3. ¿Ha participado su empresa en algún proyecto o iniciativa de asociatividad diferente al actual?

Si \_\_\_ No \_\_\_

4. Si su respuesta a la pregunta 3 fue si, ¿Cuál era el nombre del proyecto en el que participó?

---

5. ¿Si su respuesta a la pregunta 3 fue “sí”, este proyecto incluía un proceso de internacionalización de la empresa?

Si \_\_\_ No \_\_\_

6. Si su respuesta a la pregunta 3 fue si, ¿Cuál fue el resultado de este proyecto?

---

7. ¿Continúa en esta asociación hoy en día?

Si \_\_\_ No \_\_\_

8. Si ya no participa en esta asociación, señale el/los motivos principales

- Problemas de comunicación entre las empresas \_\_\_
- Incumplimiento a lo pactado \_\_\_
- Ausencia de apoyo \_\_\_
- Falta de visión compartida \_\_\_
- Confianza \_\_\_
- Ausencia de compromiso y de constancia \_\_\_
- Otro \_\_\_

## **Desarrollo del programa**

9. ¿Cómo se enteró de la existencia del "Proyecto de integración empresarial" de Proexport?

- Noticias televisión \_\_\_\_
- Noticias radio \_\_\_\_
- Entidades de apoyo (ej.: Gremios) \_\_\_\_
- Conferencias \_\_\_\_
- Entidades gubernamentales \_\_\_\_
- Internet \_\_\_\_
- Mail \_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_

10. ¿Por qué decidió participar en "Proyecto de integración empresarial" de Proexport?

- Confianza al participar en un proyecto del Gobierno
- La idea de asociación era un proyecto innovador
- Experiencias previas de otras empresas
- Otro \_\_\_\_

11. ¿Qué los motivo a llevar a cabo esta asociación?

Señale los dos más importantes

- Estrategia de internacionalización
- Mejorar la competitividad
- Ampliar la capacidad de negociación
- Búsqueda de mercados externos
- Poseer canales propios de mercadeo y comercialización

- Penetrar en nuevos segmentos del mercado interno
- Otro \_\_\_\_

12. ¿Qué riesgos consideran inherentes a la hora de asociarse?

Señale los tres principales

- La lealtad y confiabilidad de los asociados
- Compartir información privilegiada
- Modelos mentales propios y de las empresas asociadas
- Falta de compromiso y constancia de las partes
- Ausencia de resultados y logros tangibles
- Dificultad para homologar y estandarizar el servicio o producto
- Definición de estructuras de administración, organización y operación
- Otro \_\_\_\_

13. Para la selección de las empresas que van a participar dentro del programa se utilizan las “fichas de interés”. ¿Cómo consideran este método para seleccionar empresas? “fichas de interés” se diligencian al iniciar el proceso con Proexport, con el cual se establece el perfil de cada empresa asociándola con un programa específico y de esta forma determinar que empresas continúan en el proyecto.

1    2    3    4    5

Muy Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno				
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

14. ¿Cómo considera el proceso de evaluación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que realiza el programa de Proexport a cada empresa que va a integrar la asociación, para entregar resultados correctos?

1    2    3    4    5

Muy Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno				
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

**Desarrollo del programa**

15. ¿Cuáles fueron los objetivos comunes que se trazaron todas las empresas a la hora de llevar a cabo la asociación?

---

16. Cuando realizó las visitas para conocer las empresas a componer la asociación. ¿Cómo considera el proceso para establecer las fortalezas de su empresa a nivel gerencial frente a las otras y aumentar la confianza entre las mismas?

1    2    3    4    5

Muy Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno				
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

17. ¿Qué tan adecuado considera que fue el nuevo proyecto que se plantearon para realizar como asociación, para reunir las ventajas competitivas de cada empresa y sus necesidades?

1 2 3 4 5

Nada adecuado	<input type="checkbox"/>	Bastante adecuado				
---------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-------------------

18. ¿Cómo considera la herramienta de “taller de estrategia” para medir las fortalezas de cada empresa? “taller de estrategia” es un proceso que busca explorar las características con las que cuenta cada empresa para generar la oferta de valor, analizando sus ventas brutas, su número de empleados, canales de distribución, etc.

1 2 3 4 5

Muy Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno				
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

19. Han desarrollado un nuevo producto en conjunto? \*

Sí \_\_\_ No \_\_\_

20. Si es así, ¿Qué tan difícil fue?

1 2 3 4 5

Muy Difícil	<input type="checkbox"/>	Muy Fácil				
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

21. ¿En la constitución de la asociación establecer el aporte financiero de cada empresa fue?

1 2 3 4 5

Muy Difícil	<input type="checkbox"/>	Muy Fácil				
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

22. ¿Con el resultado de la creación del comité administrativo su empresa quedo?

1 2 3 4 5

Muy Disconformes	<input type="checkbox"/>	Muy Conformes				
------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------

23. ¿Con el resultado de la creación de los protocolos de proveeduría (el cual establece el precio, la calidad, etc. de los insumos de la asociación) y comercial (el cual establece el porcentaje de distribución de las ventas entre las empresas) su empresa quedo?

1 2 3 4 5

Muy Disconformes	<input type="checkbox"/>	Muy Conformes				
------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------

24. En proceso para establecer las reglas de juego (compras conjuntas, proveedores, las relaciones comerciales) ¿Cómo fue?

1 2 3 4 5

Muy Difícil	<input type="checkbox"/>	Muy Fácil				
-------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

**Programa de Proexport**

25. En los primeros negocios enumere las principales dificultades que se evidenciaron.

---

26. Al evaluar el proceso finalizado con Proexport, ¿Qué tanto ajustes y correctivos se tuvieron que hacer al plan de empresa?

1 2 3 4 5

Muchos Cambios	<input type="checkbox"/>	Pocos Cambios				
----------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------

27. ¿En cuales pasos del proceso se tuvieron que hacer más correctivos?

---

28. El cumplimiento de los objetivos de la asociación en el marco de Proexport, fue:

1 2 3 4 5

Muy Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno				
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

29. El programa además se plantea unos objetivos externos que están relacionados con la ciudad o región (mejorar oferta exportable del País, competitividad de Colombia en el exterior, PIB, empleo, inversión extranjera, medio ambiente, reducir áreas pobres alrededor, entrada de divisas al país, etc), En ¿qué proporción considera que la asociación ha ayudado al cumplimiento de estos?

1 2 3 4 5

Muy poco	<input type="checkbox"/>	Demasiado				
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

30. La coherencia entre el plan de acción de "Proyecto de integración empresarial" y el proceso de ejecución fue:

1 2 3 4 5

Muy Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno				
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

31. La calidad de los consultores que le fueron asignados fue:

1 2 3 4 5

Muy Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno				
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

32. El programa de Proexport le generó herramientas importantes y útiles para desempeñarse en la industria local y en el mercado internacional. \*

- Definitivamente si \_\_\_\_
- Medianamente \_\_\_\_
- Definitivamente no \_\_\_\_

33. Los resultados obtenidos gracias a la participación en el programa fueron \*

1 2 3 4 5

Muy Malo	<input type="checkbox"/>	Muy Bueno				
----------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------

34. Mencione dos lecciones que le dejó la participación en "Proyectos de integración empresarial" a su empresa

---

### **Negocios internacionales**

35. ¿Antes de conformar la asociación su empresa exportaba?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

36. Si la respuesta anterior es "si" durante cuánto tiempo y a qué regiones han estado exportando

	Meses	1 a 2 años	3 a 4 años	Más de 5 años	No exporta
Norteamérica (USA - Canadá)					
Centro y Suramérica					
Unión Europea					
Europeos no UE					
China y resto de Asia					

37. Dentro de sus ventas brutas, antes de asociarse ¿qué porcentaje representaban las exportaciones? (si exporta)

- Entre 1% y 5%
- Entre 6% y 15%
- Entre 15% y 40%
- Más del 40%

38. Si la asociación en la que usted se encuentra exporta, señale durante cuánto tiempo y ha qué regiones han estado exportando.

	Meses	1 a 2 años	3 a 4 años	Más de 5 años	No exporta
Norteamérica (USA - Canadá)					
Centro y Suramérica					
Unión Europea					
Europeos no UE					
China y resto de Asia					

39. Dentro de las ventas brutas de la asociación, ¿qué porcentaje es de exportaciones? (si exporta)

- Entre 1% y 5%
- Entre 6% y 15%
- Entre 16% y 30%
- Más del 30%

40. ¿Cuáles fueron sus mercados objetivo, alterno y contingente planteados por Proexport?

---

41. Después del proceso de asociación ¿una parte de los recursos monetarios se destinaron al área internacional?

Si \_\_\_ No \_\_\_

42. ¿Pensó en algún momento empezar a exportar a través de su empresa sin asociatividad o solo vio factible esta opción al unirse con otros empresarios?

- Pensó posible manera individual \_\_\_
- Solo factible al unirse \_\_\_

43. ¿Está buscando la asociación nuevos mercados a los cuales exportar, aparte de los que ya exporta?

Si \_\_\_ No \_\_\_

44. ¿Cómo considera las siguientes barreras para llegar a exportar?

	Muy fuerte	Fuerte	Débil	Muy Débil
Tramites y regulaciones				
Desconocimiento del proceso				
Costos				
Falta de información				
Falta de financiación				
Barreras de entrada de ciertos productos o servicios				

No aceptación del producto o servicio				
Economías de escala				

45. ¿Cree efectiva la herramienta de asociatividad para entrar a mercados extranjeros?

- Definitivamente si \_\_\_\_
- En algunas ocasiones \_\_\_\_
- No estoy seguro \_\_\_\_
- Definitivamente no \_\_\_\_

46. ¿Qué puntos estratégicos cree que son los más importantes que genera una asociación a la hora de exportar? Señale los 3 más importantes

- Empresa más competitiva frente a otras de su mismo sector
- Reducir costos
- Incrementar capacidad de producción
- Establecer canales propios de mercadeo y comercialización
- Establecer marcas que identifiquen la producción de empresas asociadas
- Fortalecer capacidad de negociación
- Complementar recursos y potencialidades
- Compartir riesgos (disminuye debilidades, neutraliza amenazas)
- Economías de escala
- Otro \_\_\_\_\_

## **Resultados**

47. Después del proceso de asociación, ¿Han contratado más personal? \*

Si \_\_\_ No \_\_\_

48. ¿Qué impactos, positivos y negativos, ha tenido esta asociación para su empresa?

	Negativo	Positivo
Costos		
Competitividad		
Penetración de nuevos nichos de mercado		
Poder de negociación		
Conocimientos al compartir información		
Riesgos de inversión		
Innovación		
Portafolio complementario de productos		
Fortalezas comerciales		
Fortaleza logística (canales comerciales)		
Fortaleza operativa		
Producción a escala		
Compartir riesgos (neutraliza amenazas, disminuye debilidades)		
Especialización		
Especialización tecnológica		
Creación de productos diferenciados		
Acceso a insumos estratégicos		

49. ¿Qué aspectos claves considera que han mantenido esta asociación? Señale los dos más importantes

- Tener una red de apoyo institucional
- Visión compartida
- Construcción de confianza
- Conservar la identidad de cada empresa
- Trabajo por proyectos
- Es un proceso paso a paso
- Compromisos mutuos
- Comunicación permanente
- Intercambio de experiencias y conocimientos
- Otro \_\_\_\_\_

50. Considera que el gobierno debería incentivar más la asociatividad?

- Definitivamente si \_\_\_\_
- En algunas ocasiones \_\_\_\_
- No estoy seguro \_\_\_\_
- Definitivamente no \_\_\_\_

51.Cuál de las siguientes opciones considera usted es la causa principal por la que no se genera la asociatividad en el país.

- Heterogeneidad de las PYME (diversidad de necesidades, horizontes y formas de organización).
- Carencia de cultura de cooperación entre empresas y práctica asociativa (búsqueda de relación fácil de costo / beneficio en cortísimo plazo).
- Problemas sobre la legitimidad en la representación

- Falta de difusión de experiencias exitosas de asociatividad.
- La falta de instituciones que promuevan la asociatividad
- La confusión del término con otros tipos de estrategias individuales y colectivas
- Otro \_\_\_\_\_

52. Mencione 2 sugerencias que le haría a "Proyectos de integración empresarial"

\_\_\_\_\_

53. Recomendaría la participación de otras empresas en un programa de asociatividad?

Si \_\_\_ No \_\_\_

## Anexo 2: Tabulaciones de preguntas relevantes

### Pregunta 12 Frecuencias:

CIP	Freq.	Percent	Cum.
1	39	54.17	54.17
2	33	45.83	100.00
Total	72	100.00	

MM	Freq.	Percent	Cum.
1	38	52.78	52.78
2	34	47.22	100.00
Total	72	100.00	

FC	Freq.	Percent	Cum.
1	34	47.22	47.22
2	38	52.78	100.00
Total	72	100.00	

AR	Freq.	Percent	Cum.
1	35	48.61	48.61
2	37	51.39	100.00
Total	72	100.00	

DH	Freq.	Percent	Cum.
1	25	34.72	34.72
2	47	65.28	100.00
Total	72	100.00	

DO	Freq.	Percent	Cum.
2	72	100.00	100.00
Total	72	100.00	

Pregunta 35 frecuencias:

AE	Freq.	Percent	Cum.
1	25	34.72	34.72
2	47	65.28	100.00
Total	72	100.00	

Pregunta 37 Frecuencias:

VB	Freq.	Percent	Cum.
1	50	69.44	69.44
2	22	30.56	100.00
Total	72	100.00	

Pregunta 39 Frecuencias:

VB2	Freq.	Percent	Cum.
1	53	73.61	73.61
3	7	9.72	83.33
55	12	16.67	100.00
Total	72	100.00	

Pregunta 46 Frecuencias:

GHG	Freq.	Percent	Cum.
1	15	20.83	20.83
2	57	79.17	100.00
Total	72	100.00	

GH	Freq.	Percent	Cum.
2	72	100.00	100.00
Total	72	100.00	

GHG(var6)	Freq.	Percent	Cum.
1	43	59.72	59.72
2	29	40.28	100.00
Total	72	100.00	

HGH	Freq.	Percent	Cum.
1	14	19.44	19.44
2	58	80.56	100.00
Total	72	100.00	

GHGF	Freq.	Percent	Cum.
1	51	70.83	70.83
2	21	29.17	100.00
Total	72	100.00	

HGFH	Freq.	Percent	Cum.
1	16	22.22	22.22
2	56	77.78	100.00
Total	72	100.00	

HFG	Freq.	Percent	Cum.
1	25	34.72	34.72
2	47	65.28	100.00
Total	72	100.00	

HFH	Freq.	Percent	Cum.
1	11	15.28	15.28
2	61	84.72	100.00
Total	72	100.00	

GHF	Freq.	Percent	Cum.
1	39	54.17	54.17
2	33	45.83	100.00
Total	72	100.00	

Frecuencias pregunta 50:

GI	Freq.	Percent	Cum.
1	72	100.00	100.00
Total	72	100.00	

Frecuencias pregunta 51:

CNA	Freq.	Percent	Cum.
1	18	25.00	25.00
2	54	75.00	100.00
Total	72	100.00	