

1-1-2009

Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las pymes del sector textiles y confecciones de Bogotá

Mónica Liliana Acevedo Camacho

Martha Viviana Buitrago Rodríguez

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia>

Citación recomendada

Acevedo Camacho, M. L., & Buitrago Rodríguez, M. V. (2009). Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las pymes del sector textiles y confecciones de Bogotá. Retrieved from <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/145>

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Economía by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL, CRECIMIENTO PRODUCTIVO E
INNOVACIÓN. EL CASO DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTILES Y
CONFECCIONES EN BOGOTÁ**

Presentado por

MÓNICA LILIANA ACEVEDO CAMACHO	10041000
MARTHA VIVIANA BUITRAGO RODRIGUEZ	10041009

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ECONOMÍA
BOGOTÁ D.C.**

2009

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL JURADO

BOGOTÁ D.C., ABRIL DE 2009

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Jaime Alberto Rendón Acevedo Director de la pasantía.

Al profesor Manuel Bernal docente de la facultad de Economía, designado como jurado por la universidad.

A la Universidad de Medellín por su apoyo institucional habiendo facilitado el acceso a la información.

A los empresarios del sector Textil y Confecciones de Bogotá.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma colaboraron para la realización de esta investigación.

Dedicado a Dios, a mi padre, a mi madre, a mis hermanas y a toda mi familia por el apoyo y la colaboración que me brindaron ya que con su respaldo hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

Viviana Buitrago.

Dedicado a Dios, a mis padres, a mi familia y a todos aquellos que de alguna forma u otra me ayudaron a realizar esta investigación y me brindaron su apoyo incondicional.

Mónica Acevedo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL: FORMAS, CONCEPTOS Y TEORÍAS.....	04
1.1. SURGIMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.....	04
1.1.1. Pensamiento Marshalliano	05
1.1.2. Giacomo Becattini	07
1.2.DEFINICIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL.....	09
1.2.1. Definición.	09
1.2.2. Beneficios.	10
1.2.3. Obstáculos a los que se enfrentan los empresarios.	12
1.3. FORMAS DE ASOCIATIVIDAD.....	13
1.3.1. Red Empresarial.	13
1.3.2. Cadena Productiva.	14
1.3.3. <i>Cluster</i>	15
1.3.4. Distrito Industrial.....	17
1.3.5. Otras formas de Asociatividad.	18
1.4.EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS INTERNACIONALES.....	21
1.4.1. Italia.....	21
1.4.2. España.	22
1.4.3. Rusia.....	24
1.4.4. Brasil.	25

CAPÍTULO II: EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS EN COLOMBIA.....	27
2.1. EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL (PRODES), COMO PRIMERA EXPERIENCIA DESTACADA EN EL PAÍS.	27
2.1.1. Origen	27
2.2.2. Objetivos y Logros	28
2.2. CASOS DE ASOCIATIVIDAD INDUSTRIAL	29
2.3. ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR	31
2.3.1. Generalidades del Sector Textil y Confecciones a nivel nacional	31
2.3.2. Las PyMes del Sector Textil y Confecciones en Bogotá.....	36
CAPITULO III: RESULTADOS Y ANÁLISIS	40
3.1. DATOS GENERALES	41
3.2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL	43
3.3. REDES INDUSTRIALES.....	47
3.4. CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS LABORALES	50
3.5. DESARROLLO EMPRESARIAL Y REGIONAL	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	69

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: TIPOS DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO.....	15
CUADRO 2: OTRAS FORMAS DE ASOCIATIVIDAD.....	18
CUADRO 3: PRODES: OBJETIVOS Y LOGROS	28
CUADRO 4: EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS EN COLOMBIA	29
CUADRO 5: CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES	37
CUADRO 6: NÚMERO DE PYMES POR LOCALIDADES.....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PRODUCCIÓN NACIONAL DEL SECTOR.....	32
GRÁFICO 2: EXPORTACIONES	34
GRÁFICO 3: IMPORTACIONES	35
GRÁFICO 4: CONCENTRACIÓN DE LAS PYMES EN COLOMBIA	37
GRÁFICO 5: SURGIMIENTO DE LA EMPRESA	44
GRÁFICO 6: TECNOLOGÍA AL INICIAR LA EMPRESA	45
GRÁFICO 7: TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA ACTUALMENTE	46
GRÁFICO 8: RELACIÓN DE LA EMPRESA CON SU CLIENTE	49
GRÁFICO 9: CONOCIMIENTOS EN LA EMPRESA	50
GRÁFICO 10: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	51
GRÁFICO 11: HABILIDADES EN PRODUCCIÓN	52
GRÁFICO 12: RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN	53
GRÁFICO 13: CAUSAS DE NO CAPACITACIÓN.....	54
GRÁFICO 14: LOCALIZACIÓN	55
GRÁFICO 15: GESTIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO.....	56
GRÁFICO 16: PROYECTOS A MEDIANO PLAZO	57
GRÁFICO 17: APOYO INSTITUCIONAL	58
GRÁFICO 18: APOYO DE LAS FUERZAS DEL MERCADO	58

INTRODUCCIÓN

La existencia de numerosas pequeñas y medianas empresas (PyMes) en la ciudad, refleja la importancia de crear mecanismos y políticas enfocadas hacia ellas, buscando mejores condiciones no solo en su regulación, sino también en su funcionamiento como entes de la actividad económica del país, además de esto involucran a la mayor parte de empresarios, por lo que las repercusiones que pueden traer las políticas o medidas erradas que se tomen los afectaran en gran medida.

El entorno en el que las PyMes bogotanas se desarrollan no es el mejor, un claro indicador es la poca vida útil de los proyectos y la gran cantidad de cierres y quiebras de los empresarios, sumado a esto es evidente la poca competitividad con que cuentan las empresas pequeñas, pues no adaptan las tecnologías y los procesos de innovación con gran facilidad, además no cuentan con una estructura de costos que haga rentable su operación, y no tienen acceso a planes de financiación que les permita mejorar sus condiciones. Todo lo anterior les imposibilita aún más poder competir y afianzarse en los mercados externos pues desconocen por completo las preferencias de los consumidores, y no cuentan con una estructura productiva capaz de abastecer la demanda de dichos mercados, además de la cultura tendiente a producir solo para satisfacer la demanda interna, convirtiéndose esto en un grave problema, ya que el mundo entero se encuentra regido bajo el inminente proceso de globalización, que trae consigo la apertura total de las fronteras, y por ende de los mercados.

De esta forma, al analizar el comportamiento que han tomado diferentes países para mantener sus PyMes en mejores condiciones, se puede ver que el patrón a seguir es la asociación, la cooperación o el encadenamiento productivo, pues este les permite a los pequeños y medianos empresarios asociarse y cooperar entre ellos mismos, para que al estar unidos en el proceso productivo puedan obtener mejores resultados, que se verán reflejados en productos con mayor calidad y a mejores precios, logrando entrar a competir con las grandes empresas.

Bajo el contexto analizado, la investigación pretende, analizar una herramienta esencial en el crecimiento productivo y la innovación de las empresas, especialmente las PyMes del sector textiles y confecciones en Bogotá, este instrumento es la asociatividad empresarial vista desde sus diferentes formas como las alianzas empresariales, las cadenas productivas, los *clusters*, los distritos industriales, entre otros. Teniendo en cuenta que las PyMes no están preparadas para asumir los retos de la globalización, la competitividad externa a la que se enfrentan es mucho más exigente y así mismo los riesgos son mayores, por lo que se hace necesario la implementación de instrumentos como la cooperación para mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y asociatividad, que por medio de un esfuerzo conjunto entre los empresarios y los distintos agentes económicos que hagan parte de este proceso logren minimizar el temor a competir en el exterior, a innovar, a comprometerse con los demás, a compartir costos y beneficios, para la creación de economías a escala, diversificación de sus bienes y servicios y el fortalecimiento de la empresa, entre otras grandes ventajas que esta herramienta proporciona.

A pesar de que la asociatividad empresarial se constituye como una de las principales herramientas usadas por países y ciudades, para enfrentar los retos de la globalización actual, en Bogotá, los intentos que se han dado han sido fallidos por la falta de compromiso de los empresarios y por la debilidad de las políticas instauradas por proyectos como el Programa de Desarrollo Empresarial (PRODES) y lideradas por entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), la Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (ACOPI), la Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica de Colombia (CINSET) y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), entre otras, que serán detalladas a lo largo de la investigación.

Para comprender la viabilidad de la asociatividad, el proyecto dedicará en primera instancia un capítulo a la recolección teórica, descriptiva y conceptual de las diferentes formas de cooperación enfatizando en sus características, ventajas y obstáculos, para así realizar un completo análisis de estas, retomando los conceptos originarios del siglo XIX, con Alfred Marshall como principal gestor de las organizaciones industriales, hasta las teorías

propuestas por Giacomo Becattini a partir de la experiencia de los distritos industriales italianos. Además, se tomarán en cuenta las experiencias exitosas de países como España, Rusia y Brasil.

De igual forma para que la implementación de los instrumentos de la asociatividad sea sostenible y aprovechada por las empresas en su diversificación, organización, articulación, inserción en mercados internacionales, fortalecimiento y adición de valor agregado, es importante tener en cuenta, en segunda instancia los casos que se han dado en Colombia como el (PRODES) y los que se están llevando a cabo en la actualidad por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), la cual está apoyando iniciativas enfocadas hacia sectores como el de construcción e ingeniería civil, cuero y calzado, educación superior, metalmecánica, productos alimenticios, salud, software, textiles y confecciones, turismo, cadenas de químicos y petroquímicos y papel y artes gráficas, en los que se demuestra la importancia de la creación de una cultura empresarial y el aumento del grado de confianza entre los empresarios y las políticas gubernamentales a favor de las PyMes. Así mismo, se realizará un análisis del comportamiento de las PyMes bogotanas del sector textiles y confecciones determinando su estructura, fortaleza y sus niveles de productividad e innovación, para saber cual es su contribución al crecimiento regional de la ciudad frente al país.

En un tercer capítulo se recogerán los datos, opiniones, controversias y demás información suministrada por las encuestas que se realizaran a las empresas del sector, por medio de la metodología bola de nieve, la cual permitirá establecer los niveles de asociatividad que se presenten en dichas empresas y determinar si están o no asociados y en que forma.

Finalmente a partir de los resultados obtenidos del análisis de la asociatividad en el sector de textiles y confecciones se darán las conclusiones y recomendaciones pertinentes para el desarrollo de una nueva cultura empresarial que tome en cuenta a la asociatividad como fuente de progreso, crecimiento e innovación que les permita conquistar nuevos y mejores mercados, y que a la vez les ayude a fortalecerse y a permanecer vigentes a pesar de los distintos procesos que trae consigo la globalización, superando los obstáculos coyunturales, estructurales y de la cultura arraigada que existe en el país.

CAPÍTULO I:

LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL: FORMAS, CONCEPTOS Y TEORÍAS

1.1.SURGIMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

Actualmente la asociatividad empresarial se ha convertido en una herramienta capaz de mitigar los efectos de la globalización, ya que permite que las pequeñas y medianas empresas (PyMes) se afiancen no solo en los mercados internos sino que también puedan competir en los mercados externos, mejorando su estructura de costos, para así, tener precios competitivos y productos de buena calidad.

Sin embargo, en décadas pasadas la economía estaba regida por un modelo Fordista, en el que la producción era en cadena y se buscaban grandes beneficios que lucraban en mayor medida a las economías desarrolladas y a las grandes empresas que eran capaces de producir bajo el, obteniendo mejores resultados, razón por la cual las políticas que desarrollaban los agentes económicos estaban enfocadas a fortalecerlas olvidándose de las pequeñas empresas y de las que estaban surgiendo.

Ante la globalización y las crisis de innumerables economías, se generaron nuevos procesos en los que los países se dieron cuenta de la necesidad de buscar nuevos enfoques, que apoyen no solo a las grandes empresas, sino también a las pequeñas y medianas, surgiendo así, la asociatividad empresarial entre los pequeños y medianos productores como la mejor alternativa, sin embargo, los primeros aportes que se dieron sobre este concepto fueron desarrollados por Alfred Marshall en su obra "Principios de economía" escrita hacia el año de 1920.

De igual forma años más tarde sus ideas sobre distritos industriales fueron retomadas por Giacomo Becattini quien se convirtió en el principal gestor de dicha forma de asociatividad.

1.1.1. Pensamiento Marshalliano

Alfred Marshall es uno de los más importantes economistas quien a finales del siglo XIX expuso una de sus más relevantes teorías, la Organización Industrial, gracias a él, se conoce en la actualidad el tema de los distritos industriales. Dicha teoría está propuesta en una de sus obras más importantes, Principios de Economía, allí, Marshall (1957:202) define la teoría de las organizaciones industriales, retomando el concepto de división de trabajo de Adam Smith afirmando que esta división proporciona la concentración de un gran número de empresas en una misma localidad, en donde deben constituir una organización industrial como aumento de la eficiencia del trabajo, ya que, para la elaboración de cualquier bien o prestación de un servicio se requieren varias etapas, si estas se destinan a pequeñas fábricas surgirán industrias auxiliares, pero para que esto sea una ventaja, deben estar concentradas en un mismo distrito.

En la Teoría de la Organización Industrial Marshalliana, se toma el territorio como unidad de análisis, constituyendo una industria localizada, es decir, industria concentrada en ciertas localidades, cuyo establecimiento presenta ventajas y desventajas, ésta es causada por condiciones físicas como “la naturaleza del clima y del suelo, la existencia de minas y canteras en las proximidades, o en sitios fácilmente accesibles por tierra o por agua ... otra causa ha sido el patronato de una corte. Las personas ricas que en ella viven dan lugar a una demanda de bienes de alta calidad y ésta atrae a los trabajadores especializados y los educa para poder abastecerla...” (Marshall, 1957: 224).

Además de esto, Marshall plantea que las industrias localizadas presentan algunas desventajas, por ejemplo, cuando en el mercado de mano de obra, el trabajo realizado por el distrito sea de una sola clase y no exista donde emplear ni a mujeres, ni a niños, se hace necesario, entonces “el establecimiento de industrias de carácter complementario”. Otra desventaja presente en la teoría es cuando un distrito depende de una sola industria, está más propenso a una extrema depresión, por lo que se debe “desarrollar diversas industrias distintas, pues si una de ellas disminuye, las demás las sostienen indirectamente y permiten a los tenderos locales continuar su ayuda a los trabajadores de aquella” (Marshall,

1957:228). Por otra parte, este autor plantea que es importante tener en cuenta que los adelantos tecnológicos y la disminución de costos de transporte, medios de comunicación, entre otros, contribuye a que sea más cómodo viajar induciendo a los hombres de negocios y a sus artesanos a adquirir los bienes y servicios en el exterior dejando de lado la industria local.

Otro punto importante en la teoría es la asociación cooperativa, que según Marshall en las empresas a la hora de dirigir los negocios:

... todos o una parte de los accionistas que asumen los riesgos de un negocio trabajan en el mismo. Los empleados, contribuyan o no al capital material del negocio, tienen una participación en sus beneficios y voz y voto en las juntas generales en que se establecen las normas fundamentales de la política a seguir y se eligen a los que han de llevarla a efecto. De esta forma son, en cierto modo, patronos y jefes de sus propios gerentes y capataces; tienen suficientes medios para juzgar si la organización del negocio se realiza honrada y eficientemente, y poseen las mejores oportunidades posibles para observar cualquier negligencia o falta de competencia en la administración. (Marshall, 1957: 255)

Sin embargo, esto es muy difícil de llevar a cabo, en cualquier época de la historia, pues los empleados no son siempre los más honestos, existe corrupción y ansias de poder por encima de todo: "...celos y razonamientos con motivo de represiones son susceptibles de actuar como la arena que se hubiese mezclado con el aceite en los cojinetes de una maquinaria grande y compleja" (Marshall, 1957:255).

Marshall se opone al conocido "sistema de fabrica" (*factory system*), en el cual se afirma que "con la concentración de todas las operaciones productivas en un mismo lugar y un elevado grado de integración vertical, sería sistemáticamente superior a los métodos de producción más dispersos en el territorio y menos integrados". (Beccattini, 2004:10)

Además de esto, según Beccattini, para él existen dos modos de producción eficientes: el conocido, basado en grandes unidades productivas integradas verticalmente en su interior, y

un segundo, basado en la concentración de numerosas fábricas de pequeñas dimensiones y especializadas en las diferentes fases de un único proceso productivo en una o varias localidades. (Becattini, 2004:11)

Es decir Marshall veía distritos industriales en donde nadie más los podía apreciar, en su obra, el distrito aparece bajo dos aspectos: como prolongación de los *centers of specialized skill* de la época preindustrial y como posible resultado de la extensión organizada de la actividad industrial de las ciudades industriales de la Inglaterra de finales del siglo XIX. (Becattini, 2004:16)

1.1.2. Giacomo Becattini

El mayor exponente de la teoría de los distritos industriales es Giacomo Becattini (2004:2) quien los definió como entidades en las que se asocian tanto la comunidad como las empresas interrelacionándose mutuamente, así mismo, planteó obstáculos que no permiten un pleno entendimiento de su concepto. El primero de ellos, es el planteamiento teórico de las economías externas Marshallianas, pues, existía la incompatibilidad del concepto con el equilibrio parcial y una escasa importancia práctica del fenómeno, al menos en un sector industrial concreto.

Un segundo obstáculo está asociado con el concepto de atmósfera industrial en donde se sintetizan la importancia de *know how* productivo y el valor de instituciones informales, como las costumbres comerciales, en el desarrollo de los intercambios.

Por último, el tercer obstáculo de la teoría del distrito era la existencia en los individuos, y en particular en las empresas, de un «sentido de pertenencia» en donde los individuos ocasionalmente se unen para lograr un objetivo individual, eligiendo con quien asociarse dependiendo las ventajas que cada parte establezca.

Luego de establecer algunos obstáculos de la teoría, Becattini (2004:3) plantea que la cualidad del distrito es ser una comunidad de productores que integra flexiblemente, es

decir, adaptándose rápidamente a la coyuntura del mercado, múltiples poblaciones de empresas especializadas. Integración, pues, no especialización flexible.

Además, se hace necesario una política que combine sinérgicamente las medidas orientadas a acelerar el crecimiento del aparato productivo privado con aquellas dirigidas a una mejora de la cohesión social y del bienestar en los lugares en los que vive y trabaja la gente.

Por lo tanto Pallares al citar a Becattini establece una definición clara y evidente de los distritos industriales planteando que “es una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa de una comunidad de personas con un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada” (Pallares, 2004:123)

Así mismo el autor añade que los distritos son más que las empresas pues dentro de ellos existen procesos productivos que a pesar de ser de la empresa ocurren por fuera de ella, de igual forma es menos que un sector industrial pues las actividades que se desarrollan dentro del distrito no cubren todas las que se generarían si se tratara de dicho sector.

Becattini le atribuye el origen de los distritos a la desintegración de una o mas empresas grandes, pues generan pequeñas unidades productivas que más tarde serán los principales componentes de los distritos y al crecimiento de un núcleo artesanal-industrial, que era evidente en Italia cuando estos surgieron, pues fue a partir de esa industria subterránea que se empezaron a formar las pequeñas empresas las cuales se fueron asociando para finalmente constituir los distritos.

Finalmente es claro que Becattini es el principal autor que defiende las teorías de la asociatividad y mas puntualmente los distritos industriales como manifestaciones de ella, por lo que sus aportes teóricos son de gran importancia en el momento de evaluar los efectos que tiene la implementación de dicha herramienta en las unidades productivas de un país.

1.2. DEFINICIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL

1.2.1. Definición

Existen numerosas definiciones y conceptos acerca de la asociatividad, así como múltiples autores, que la puntualizan desde diferentes perspectivas de acuerdo con el entorno en el que se desenvuelven. La asociatividad, en la actualidad se está convirtiendo en un mecanismo de desarrollo sostenible y sostenido para muchas empresas, especialmente las PyMes, entre los significados más importantes se puede apreciar el de Rosales, quien define la asociatividad como "un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común"(Rosales, 1997:97).

Así mismo, la adopción de cualquier forma de asociatividad requiere de una financiación para lo cual algunas entidades bancarias, crediticias o financieras como el Banco Agrario de Colombia (2006:3) han planteado que "la asociatividad es un esquema de cooperación entre diversas personas o grupos de personas que persiguen un objetivo común, para lo cual establecen relaciones y/o articulaciones basadas en decisiones voluntarias y esfuerzos conjuntos, que posibilitan solucionar sus necesidades mutuas, contando para ello con ventajas derivadas de la planeación a largo plazo y de una visión estratégica".

Otro importante autor, Zoilo Pallares (2006:9) habla de una Asociatividad Territorial que es la cooperación entre los actores locales para promover y alcanzar el desarrollo sostenible y vincular competitivamente al territorio a las corrientes mundiales.

Además, es importante tener en cuenta la definición de Carlos Guerrero, consultor de Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), que define la Asociatividad empresarial como "todas aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal o verticalmente, que tiene por objeto principal mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las empresas asociadas" (Guerrero, 2006:4)

Una de las entidades más importantes en el tema la CCB (2008:2), da una sencilla definición: Es la unión de voluntades, iniciativas y recursos por parte de un grupo de empresas, alrededor de objetivos comunes; es un proceso que exige compromiso, persistencia y disciplina; es trabajar cooperadamente, en alianza, en conjunto para obtener mejores resultados.

Todas estas definiciones o conceptos presentan varios elementos similares como la cooperación, alianzas, independencia jurídica, compromiso, objetivos comunes, mejoramiento de la productividad y competitividad, todo esto para fortalecerse y competir en un mercado global, satisfaciendo las necesidades de otras culturas pero manteniendo la identidad de cada empresario y lograr así un desarrollo sostenible de las empresas y del país.

1.2.2. Beneficios

La asociatividad como herramienta de cooperación entre las empresas para lograr una mayor productividad y competitividad en el actual mundo globalizado, ha mostrado en experiencias de otros países significativas ventajas, que las PyMes deben adaptar en su estructura interna. Dentro de las ventajas de implementar una asociatividad empresarial se puede apreciar la ampliación y generación de economías de escala, que a la vez conlleva a la disminución de costos, a mejorar la productividad, a ser más eficientes y eficaces y a acceder a tecnología moderna y avanzada.

Otro aspecto importante que permite este instrumento es el mejoramiento y aprovechamiento del proceso de aprendizaje, por medio del intercambio de experiencias o especializándose en las ventajas productivas de las empresas. Además, al tener objetivos comunes de corto, mediano y largo plazo, guiados hacia el desarrollo sostenido y sostenible de la competitividad con la colaboración de los empresarios, el gobierno y demás agentes económicos, será más fácil lograr un buen funcionamiento de la asociatividad y así alcanzar auxilios que resultan inaccesibles de manera individual como acceso a la financiación,

mayor capacitación y tecnificación, elaboración de nuevos proyectos y logística y estudios del mercado.

Un beneficio primordial es que la asociatividad aumenta el poder de negociación con clientes y proveedores nacionales y extranjeros que les permitirán una mayor generación de valor agregado, calidad y cantidad en los bienes y servicios producidos a la hora de enfrentarse al mercado internacional sin descuidar la economía nacional, pues tendrán una mayor capacidad para producir y abastecer demandas requeridas.

Igualmente, es importante tener en cuenta que la asociatividad beneficia a los territorios, promoviendo en ellos un desarrollo sostenible, haciendo que exploten sus recursos al máximo generando una conciencia de respeto al medio ambiente, vinculando a los agentes económicos a los mercados internacionales, por medio de un desarrollo endógeno que las fortalezca y a la vez las haga más competitivas.

La calidad de vida se mejora en gran medida, con la implementación de la asociatividad pues esta permite que se den mejores niveles de empleo, que logran una mayor capacitación, acceso a servicios de salud y servicios públicos, contribuyendo al crecimiento económico del país y a mejorar las condiciones de vida de los empresarios y empleados de las pequeñas y medianas empresas que estén cooperando, debido a que se cuenta con la colaboración de distintas instituciones gubernamentales y no gubernamentales que facilitan el proceso.

Un último beneficio importante es que por medio de esta, los empresarios están en una mejor disposición y capacidad de responder a las señales del mercado, desarrollando productos diferenciados, con marcas y estilos propios, teniendo en cuenta la demanda y oferta de los mismos.

Todas estas ventajas o beneficios llevarán a las empresas a competir mejor en todas las etapas de producción y comercialización, creando un mayor grado de confianza entre todos

los agentes económicos, en donde tendrán que asumir riesgos y ganancias de manera conjunta, para lograr un desarrollo personal y empresarial.

1.2.3. Obstáculos a los que se enfrentan los empresarios

Aunque la asociatividad trae consigo numerosos beneficios, no es fácil llevarla a cabo pues existen cuantiosos inconvenientes que la imposibilitan, los cuales no provienen de la asociatividad como tal sino de los diferentes factores a los que se enfrentan los empresarios en el camino hacia la conformación de asociaciones, redes, cadenas y demás formas por las que se puede expresar este instrumento.

El primer obstáculo al que se enfrenta la implementación de la asociatividad son los modelos mentales y el marco cultural que rige en muchas ocasiones a las sociedades y en sí para este caso a los empresarios, pues no son abiertos al cambio, y prefieren regirse bajo las mismas condiciones en las que han estado siempre, ya sea por no cambiar una tradición familiar o por temor a perder lo que ya tienen instaurado. Así mismo existe un marco cultural en el que los empresarios prefieren seguir manteniendo el control absoluto de su empresa y en el que no quieren que nadie entre a ella a interferir en sus decisiones.

La falta de compromiso y constancia es uno de los obstáculos que imposibilitan en gran medida los procesos asociativos, pues los empresarios en muchas ocasiones y en especial en países como Colombia no ven a la asociatividad como un verdadero mecanismo de ayuda ni como un modelo de desarrollo a seguir, por lo que no se comprometen realmente a sacarlo adelante. Sumado a esto la ausencia de resultados y de logros tangibles, que se convierte en el tercer obstáculo, hace que los empresarios renuncien al poco tiempo a los procesos asociativos, pues sus frutos no se ven en un corto tiempo sino que por el contrario requieren de un gran esfuerzo, empeño y perseverancia, que les permita ver los efectos positivos que se desprenden de la cooperación.

Así mismo la definición de estructuras de organización, administración y operación es necesaria para la consecución de procesos asociativos exitosos, pues si esta no se genera, se entrarán en una serie de dificultades administrativas que no les permitirán llegar a feliz

término, y que además no admitirán que las empresas surjan como deberían hacerlo. De igual forma una buena definición y estructuración de tareas les dejara sacar un mayor provecho de sus capacidades generándoles mayores rendimientos.

Existe además una gran dificultad para llegar a obtener los mismos estándares de calidad internacional que requieren los productos, pues en muchas ocasiones no se cuenta con la misma variedad de insumos, y mucho menos con una estructura de costos que permita producir con calidad, cantidad y precios competitivos.

Por último, la ausencia de apoyo por parte de instituciones ya sean gubernamentales o privadas no les permite a los pequeños y medianos empresarios enfrentar los tortuosos y difíciles caminos de la asociatividad, ya que no tienen un punto de partida que los guie, y los aglomere. Sin la existencia de este tipo de instituciones difícilmente podrán llegar a unirse diversos empresarios ya que no contarán con ningún tipo de apoyo que los fortalezca y les permita adherirse.

1.3.PRINCIPALES FORMAS DE ASOCIATIVIDAD

1.3.1. Red empresarial

Existen diversas definiciones de redes empresariales, así como autores que la definen dependiendo del entorno en el que se encuentren, sin embargo la más utilizada, y que muestra los rasgos más generales de esta es la que la plantea como “una alianza estratégica permanente entre un grupo claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes orientados al desarrollo de la competitividad de los participantes” (Guerrero, 2006:9)

También es definida como una organización que vincula organizaciones estableciendo relaciones entre ellas y sus representantes, pero en las que cada uno de ellos luchará por defender sus propios intereses, generando relaciones informales, en las que cada

representante o agente necesita algo de los demás, pues no tiene todos los recursos necesarios para su desempeño.

Por su parte, autores como Cardona definen a las redes como los principales componentes de las cadenas productivas; para ella “son conjuntos de relaciones entre las unidades productivas para superar obstáculos y conquistar mercados más allá de los alcances individuales.” (Cardona, 2000:58).

De esta forma las redes acaban con el aislamiento empresarial y permiten que las empresas puedan responder a los mercados con mayor flexibilidad teniendo mejores procesos innovadores y una mayor capacidad de adaptación a cambios tecnológicos.

1.3.2. Cadena productiva

Las cadenas productivas, por su parte, son sistemas conformados por la interacción entre diversos participantes ya sea de forma directa o indirecta en la producción de bienes o servicios, que están presentes desde la fabricación, hasta el consumo de estos, es decir que participan en todas las instancias de la cadena productiva. (Guerrero, 2006:9)

Por lo tanto es un proceso sistémico en el que actúan todos los sectores de una actividad económica definida, existiendo una amplia concertación entre el sector público y privado, y teniendo como meta fija y clave obtener mayores niveles de competitividad.

Así mismo, al citar de nuevo a Cardona quien plantea que las cadenas productivas son herramientas de asociación, definiéndolas como redes de procesos que involucran las esferas no solo de la producción de una mercancía, sino también de su distribución y comercialización, citando a Gereffi plantea la existencia de dos tipos de cadenas, la del productor y la del consumidor, las cuales al final son solo estrategias de cooperación que se desarrollan a partir de la búsqueda de una mayor competitividad. (Cardona, 2000:58).

De igual forma, existen dos tipos de encadenamientos, resumidos en el Cuadro 1, que permiten unirse como ya se menciona en todas las esferas de la producción, estos son el encadenamiento horizontal y el encadenamiento vertical, su diferencia radicar  en el tipo de empresas que se unen en los procesos.

CUADRO 1. TIPOS DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO

CADENA PRODUCTIVA	DEFINICIÓN	BENEFICIOS
ENCADENAMIENTO HORIZONTAL	Alianza entre grupos de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades pero sin dejar de competir entre ellas mismas por un mismo mercado.	Las empresas operan como si fueran compa�as que trabajan a gran escala, produciendo mas y abarcado una mayor cuota de mercado, sin llegar a sacrificar ni eficiencia ni eficacia en sus procesos, sino por el contrario agreg�ndolas y obteniendo una mayor flexibilidad en sus procesos productivos y de innovación.
ENCADENAMIENTO VERTICAL	Cooperación existente entre empresas que est�n en posiciones distintas dentro de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas, determinando los puntos críticos de la cadena de valor para dar respuesta a las necesidades de la demanda, además trabajan juntos para identificar los objetivos estratégicos que les permitirán surgir.	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en los procesos productivos • Transferencia de tecnología del <i>Know How</i>. • Reaccionar de una forma mas rápida frente a los cambios • Mayor calidad en los productos.

FUENTE: Elaboración de las Autoras, con base en CCB

1.3.3. Cluster

Los *clusters*, otro tipo o forma de asociación, se refiere a la concentración geográfica y sectorial de diversas empresas que en medio de su interacción, son capaces de generar procesos de innovación y conocimiento especializado, a nivel individual las empresas siguen compitiendo entre si, pero cooperan como industria. (Guerrero, 2006:10)

Para Cardona, los *clusters* son ejemplos de aglomeraciones, que representan otro tipo de asociatividad, que son todo lo contrario a las redes, en estas se asocian por afinidades productivas o comerciales, sin construirse relaciones sociales como sucede en las redes, en

los *clusters* se unen diversas empresas, pertenecientes a un mismo sector, bajo un mismo territorio concentrando a proveedores, productores, clientes y demás participantes del proceso productivo, teniendo como fin obtener mejores resultados en sus procesos.

Las empresas que participan en los *clusters*, pueden desempeñar las mismas o diversas actividades, y se pueden integrar de forma vertical u horizontal con el fin de encontrar una eficiencia colectiva, que traiga consigo beneficios y mayores rendimientos económicos. Las compañías que quieran pertenecer a dichos *clusters* deberán ser especializadas, competitivas, innovadoras, de un alto nivel tecnológico en cuanto a su producción y adopción, trabajar en coordinación con las políticas públicas y las universidades como generadoras de conocimiento y estar localizadas geográficamente en torno a los recursos naturales que necesite.

Por otro lado, para Lazzeretti (2004: 2-10), los *clusters* no son sólo modelos de organización productiva, sino que también son enfoques de desarrollo económico, que persiguen un desarrollo global centrándose en la búsqueda de ventajas competitivas de los lugares, por lo que estos han surgido y se han desarrollado gracias a la globalización.

Autores como Michael Porter plantean que los *clusters* se constituyen en un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones.

La importancia de los *clusters* radica según la Corporación Andina de Fomento (CAF), en que estos reducen los costos de transacción, producen mercados con un mayor nivel de transacciones, y promueven el intercambio de conocimiento favoreciendo la innovación.

1.3.4. Distrito industrial

Giacomo Becattini (2004:2) ha sido quien ha impulsado el concepto de distritos industriales desde su experiencia en Italia, él los definió como entidades en las que se asocian tanto la comunidad como las empresas interrelacionándose mutuamente. Así mismo como ya se

planteo en el apartado 1.1.2 el describe a la cualidad de los distritos como una comunidad de productores que integra a diversas empresas especializadas.

Autores como José Albors Garrigos y X. Molina (2001:5) plantean los distritos industriales como sinónimos de innovación y difusión tecnológica, ya que, gracias a la desagregación de las actividades productivas que se generan dentro de estos se da un proceso circular en el que las innovaciones pueden surgir con mayor facilidad de cualquiera de las fases que se forman, pues se pueden aprovechar mejor las oportunidades en los mercados y tener una reacción más rápida y versátil frente a los cambios que este mismo tenga.

Así mismo, Lazzeretti (2004: 2-10) define a los distritos industriales enfatizando en el hecho de que estos se guían bajo un desarrollo local dándole un papel preponderante a la comunidad de empresas que lo conforman y a la sociedad en sí, se caracterizan por un “deseo de comunidad”, ya que instan a competir a las colectividades locales en conjunto y no por sí solas, estos se han afirmado en la actualidad como alternativa a los modelos de gran empresa imperantes.

Para Cardona (2000:65) los distritos industriales son una forma de organización industrial en la que se unen empresas de un mismo sector que generan una mayor innovación, con productos altamente diferenciados, competitivos y de mayor calidad.

Igualmente Ilja Levin (2008: 1-20), plantea que los distritos industriales se representan como la unión de empresas con la comunidad, con base territorial local, interacción de factores socioculturales y técnico productivos.

Por último para la instauración de los distritos industriales se deben tomar en cuenta elementos tales como la actitud asociativa que debe prevalecer, la existencia de una autonomía tecnológica, tener estrategias de mercado claro y eficaz, contar con una infraestructura urbana adecuada y contar con relaciones fuertes y afianzadas entre los gremios y los productores.

1.3.5. Otras formas de asociatividad

La asociatividad empresarial se ha diversificado rápidamente, dándose a conocer de múltiples formas, además de las ya mencionadas como las redes empresariales, las cadenas productivas, los *clusters* o los distritos industriales, es preciso tener en cuenta que existen otras formas de asociatividad en su mayoría temporales como las alianzas estratégicas, los consorcios y las uniones temporales que han sido muy importantes para las empresas colombianas debido a que estas presentan grandes ventajas que les han permitido mejorar sus procesos, compartiendo sus capacidades, que sin necesidad de fusionarse han desarrollado procesos exitosos, convirtiéndose estas formas de asociatividad en una alternativa estratégica local, regional, nacional e internacional, permitiendo en muchas ocasiones una integración cultural y operativa en donde los empresarios han desplegado su emprendimiento, se ha fortalecido la confianza mutua, la transparencia y vitalidad en cada una de sus decisiones, generando que las empresas adquieran experiencia para luego vincularse a procesos más complejos, tediosos y largos, en donde se vean claramente las ventajas competitivas y logren triunfar en todo lo propuesto.

En el Cuadro 2 se presenta más a fondo la definición de cada una, algunas de sus ventajas y algunos obstáculos que presentan este tipo de formas de asociatividad empresarial:

CUADRO 2. OTRAS FORMAS DE ASOCIATIVIDAD

	ALIANZA ESTRATÉGICA	CONSORCIO	UNIÓN TEMPORAL
DEFINICIÓN	Son acuerdos de organización y políticas de operación, en donde, empresas separadas comparten autoridad administrativa, establecen relaciones sociales y una posición conjunta. Además, se establece una relación fundamental que implica la cooperación de responsabilidades en un proyecto, es decir, la unión de esfuerzos y recursos para alcanzar mayor producción y mejores niveles de competitividad, a través de la economía solidaria.	La Ley 80 de 1993 artículo 7° lo establece que: “Cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente de todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia, las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato, afectarán a todos los miembros que lo conforman”	Según la Ley 80 de 1993 artículo 7 establece que “Cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y del objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución

			de cada uno de los miembros del proyecto asociativo temporal”
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> • Abren la posibilidad de desarrollar formas profundas de interconexión entre las organizaciones, que implican un traspaso mutuo de “conocimiento insertado” • Las alianzas pueden realizarse entre sujetos de diversa naturaleza. • Los acuerdos pueden agruparse en: Tecnológico (proyectos de I+D, transferencia de tecnología), Comercial (acceso a nuevos mercados, control de los canales de distribución) e Industrial (obtención de economías de escala, sinergias positivas, ampliación de cuota de mercado). • Las alianzas pueden tomar formas muy diversas: éstas varían desde uniones breves e informales, hasta acuerdos en los que resulta muy difícil determinar si las empresas están verdaderamente separadas. • Dan un uso más eficiente a los factores productivos, minimiza, la distancia entre la posesión de los factores y la del producto final. • Disminuye el costo de transacción entre empresas. • Muestra la posibilidad que tienen las empresas de multiplicar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez, seguridad y economía en cuanto a la comercialización, la organización de la producción, la transferencia de tecnología o los proyectos de investigación-desarrollo, entre otros. • Logran complementarse con otras organizaciones para optimizar sus resultados, lo que en las operaciones de exportación o importación resulta muy costoso. • Las empresas pueden aventajar 	<p>Este tipo de asociatividad temporal, es por lo general para realizar proyectos de gran magnitud, cuando ninguna de las compañías asociadas posee la capacidad suficiente para llevar a cabo todas las tareas específicas que requiere un proyecto o actividad, este les permitirá ampliar sus fortalezas y minimizar las desventajas llevándolos a competir en el comercio internacional.</p> <p>La mayoría de los consorcios que se han establecido son consorcios de exportación por lo que dentro de las ventajas dadas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de metodología • Prospección de nuevos proyectos • Sinergia de colaboración • Imagen corporativa e imagen de productos novedosos y sofisticados. • Conocimiento de los mercados externos y demanda. • Transporte e infraestructura ágil y eficiente. • Esfuerzo conjunto y coordinación. • Mejoramiento del diseño y de la calidad de los productos • Desarrollo de nuevos productos • Mayor utilización de la capacidad instalada • Reducción de costos de producción • Aumento del margen de ganancia • Crecimiento de la empresa • Mejoran los niveles de productividad • Mejora el posicionamiento competitivo local • Crea ventajas competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • La unión conlleva la puesta en común de recursos, conocimientos y experiencias de las distintas empresas asociadas. • Los recursos de varias empresas en conjunto son superiores a los individuales, lo que supone un abaratamiento de los costes de ejecución y la posibilidad de presentar una oferta más ventajosa al cliente. • Se diversifica el riesgo entre las asociadas. • Se puede negociar en mejores condiciones la obtención de avales y financiación de terceros. • Mejora de los sistemas de control de costes, información, pedidos, marketing, publicidad, recursos humanos y, en general, cualquier aspecto que resulte de encauzar la experiencia de los distintos miembros de la Unión.

	<p>a otras en el lanzamiento de un producto, pueden ganar una posición competitiva dominante, buscar la colaboración de socios más fuertes al presentarse como una alternativa sólida para cumplir con las reglamentaciones de un país extranjero.</p>	<p>positivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de riesgo • Mejora los resultados económicos • Acceso a nuevos mercados • Mejora en la eficiencia operacional • Facilita el aprendizaje. 	
OBSTACULOS	<ul style="list-style-type: none"> • Las alianzas pueden ser poco duraderas en el tiempo, cuando muchas son estrategias temporales, solo para desarrollar un negocio o producto específico. • Muchas de las empresas asociadas bajo este modelo fracasan, cuando olvidan sus objetivos particulares. • Existe un conflicto de intereses por el control de la empresa, el riesgo permanente que surjan cambios en las actitudes, capacidades, estabildades o intereses de los socios, la falta de sinceridad y cooperación entre las partes, el choque por las distintas maneras de dirigir y la falta de acuerdo en la búsqueda de objetivo comunes. • Las empresas aliadas, son inestables y tienen un alto porcentaje de fracasos dado que los socios, cambian las condiciones objetivas en los estilos de dirección. • En muchas ocasiones los empleados no dedican tiempo completo a las estrategias, existe una falta de visión y experiencia para trabajar con diferentes culturas y organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de precios • Capacidad de reacción por parte de los socios (nuevas tecnologías) • Desconocimiento de la empresa por parte del cliente • Desconocimiento de clientes y dificultades de prospectación • Lenta toma de decisiones • Competencia regional • Desconfianza de servicios extranjeros. • Poca información de referencias de estudios de mercado • Cambios tecnológicos, políticos y sociales acelerados. • El establecimiento de un reglamento interno determinado y aprobado por los participantes con una jerarquía claramente instaurada, con las funciones definidas. • La elaboración del presupuesto, que los llevara a responder de manera igualitaria por las obligaciones contraídas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frente a un eventual incumplimiento, todos y cada uno de los miembros responden y deben subsanarlo y remediarlo, es decir responden solidariamente. • Las empresas por si solas tendrían que realizar fuertes inversiones en maquinaria, infraestructura..., para alcanzar el mismo objetivo que persigue la Unión.

FUENTE: Elaboración de las autoras con base en LEY 80 DE 1993, www.derecho.com, www.revista-MM.com

1.4 EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS INTERNACIONALES.

1.4.1 Italia

Italia fue el país que impulsó la idea de economías locales y de la inminente asociatividad como factor de desarrollo, se ha llamado Sistema Italia a la herramienta por la que desde la posguerra y tomando como punto de partida la teoría de los polos industriales de Alfred Marshall, el país Europeo ha logrado surgir y convertirse en una de las naciones emblemáticas y a seguir a la hora de tomar en cuenta las economías locales, distritos industriales y *clusters*.

El Sistema Italia surgió hacia 1950 pero tuvo un mayor auge a partir de los setenta, desarrollando los distritos industriales basados en las PyMes de las zonas noroeste, noreste y centro del país, sin embargo es importante mencionar el hecho de que Italia no era más que un país en vía de desarrollo hacia la década de los sesenta (Zoilo citando a Saba, 2004:110), y presentaba muchas de las características presentes en los países Latinoamericanos, a saber, corrupción política, inestabilidad en sus gobiernos (52 en 50 años) y criminalidad organizada, entre otras.

A pesar de todo esto entre los años 1974 y 1992, el país presentó un crecimiento industrial continuo y sostenido aunque continuaban las condiciones negativas de la economía y el entorno político, sin embargo lograron buenos resultados, pues se basaron en la asociatividad, la cual estuvo ciertamente instaurada a partir de las, *Rete Urbana de las Representanze* (R.U.R), las cuales eran redes que tenían como propósito elaborar y sostener propuestas innovadoras que transformaran las ciudades y el territorio, a partir de pactos locales que les dieran una mayor integración y a la vez una mayor fortaleza para afrontar al resto de países.

Los distritos industriales por su parte son la verdadera manifestación de los modelos de desarrollo instaurados por los italianos, algunos remiten su origen a las economías feudales, sin embargo se cree que su verdadero inicio se dio en la posguerra Europea cuando las

familias campesinas del centro del país y de la región de Veneto alquilaban máquinas para trabajar prendas de lana y tejidos, dando origen a la industria subterránea, que al final terminó representando a las pequeñas industrias que se unieron para formar los distritos, los cuales para 1951 ya eran 150 y empleaban a 360.000 personas. En 1995 ya eran 199 y ocupaban al 42% de todo el empleo manufacturero ejemplo de ellos son el de joyería de Valenza Po, el de muebles de madera desarrollado en Milán o el de textiles, camisería calzado y prendas de punto de Varese.

Hoy en día existen distritos que agrupan a más de 10.000 empresas como el de Prato el cual acoge a más de 40.000 trabajadores, demostrando que la asociatividad por medio de los distritos industriales es una herramienta capaz de solidificar a un país y en especial a aquellos que basan su estructura productiva en las pequeñas y medianas empresas, pues las convierten en compañías competitivas capaces de enfrentar los retos de la globalización de los mercados. Pallares, (2004:107-123)

1.4.2 España

El caso de España como el de otros países Europeos, reflejó hace algunos años grandes descensos en su productividad, sin embargo, el país vasco se dio cuenta que para mejorar su situación económica no se podía enfocar en las grandes empresas, sino que por el contrario debía crear políticas para las PyMes, pues representan el 99.5% del sistema productivo y abarcan el 73.8% de las personas ocupadas del país. (Trullén 2008:95-112).

Trullén, explica como la cooperación entre las pequeñas y medianas empresas se ha empezado a tomar como la posible solución a la disminución de la productividad de España, ya que es claro que la asociación de las empresas por medio de distritos industriales puede llegar a tener efectos en la calidad de los productos que se generen, además de que les brinda la posibilidad de competir bajo mejores condiciones con las grandes empresas, traduciéndose todo esto en un aumento de la productividad como tal.

De igual forma las políticas españolas han buscado estrategias orientadas a incentivar la innovación industrial, y a potenciarla entre las PyMes, creando centros tecnológicos de soporte, que estén conectados con el sistema de formación universitaria, dichos incentivos se realizarán por medio de subsidios, estímulos fiscales y créditos.

El caso de la cerámica Valenciana refleja el desarrollo que le ha dado el país a la idea de los distritos industriales en este se agrupan más de 700 empresas entre pequeñas y medianas, que fabrican pavimentos y revestimientos cerámicos formando una concentración geográfica en la que participan tanto entes privados como públicos, desarrollando entre si fuertes lazos de cooperación que les permiten una gran promoción de sus productos en el exterior, un amplio perfeccionamiento en los procesos de investigación e innovación y una formación específica de los recursos humanos con los que cuentan. Camisón, Molina (1998: 83).

La Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicas ASCER, es un claro ejemplo de las diversas instituciones tanto públicas como privadas que promueve y apoya la asociatividad como herramienta a seguir dentro de las PyMes Españolas, así como la Asociación Nacional de Fabricantes de esmaltes y Colores Cerámicos ANFFEC.

La importancia de los distritos industriales en la economía española, es demostrada una vez mas con el trabajo realizado por Cesar Camisón y Javier Molina, quienes hicieron un estudio comparativo en el que analizaban los resultados de las empresas pertenecientes al distrito cerámico de Castellón de Valencia y los de las que estaban por fuera de este, el resultado arrojó una vez mas las potencialidades y virtudes que tienen los distritos en cuanto a la consecución de mayores niveles de competitividad y productividad. “Tal como se ha evidenciado para el caso de los Distritos Industriales, la pertenencia de una empresa hace que aumente su capacidad competitiva si se compara con las empresas externas. Se puede hablar pues de un *efecto territorio* como factor explicativo de la competitividad de estas empresas.” Camisón, Molina (1998: 97).

Por otro lado la experiencia desarrollada en Andalucía, que ha sido ampliamente discutida y analizada, fue objeto de un riguroso estudio enfocado en cuatro de sus regiones (Lucena, Ubrique, Valverde y El Ejido), este fue realizado por autores de la Universidad de Sevilla quienes llegaron a la conclusión de que “En la economía global resulta cada vez mas importante actuar desde la perspectiva de cada territorio concreto para movilizar sus propios recursos e integrarse de manera competitiva con otros ámbitos y avanzar en el desarrollo de sus capacidades” Camisón, Molina (1998: 78).

Dicho estudio además de revelar la importancia del territorio y de la cooperación como base de la competitividad, destaca los procesos de innovación como consecuencia de estos mismos, recalca la relevancia de la región de El Ejido que tiene como base productiva los agroalimentos, y que a costa de un gran esfuerzo ha empezado a impulsar nuevas tecnologías, adaptando procesos innovadores mucho mas rápido que las demás regiones e impulsando las interrelaciones con otras empresas, instituciones y organismos. Ubrique otra de las regiones estudiadas es considerada como un distrito industrial incipiente, pues no ha tenido el desarrollo que este mismo supone, debido a la falta de medios que impulsen los mismos procesos de innovación, desarrollo, productividad y competitividad.

A pesar de que el estudio en su conclusión denota la importancia de la integración y de la formación de redes que unan tanto a las empresas como a las instituciones y organismos, pone de manifiesto que en Andalucía y más específicamente en los ayuntamientos mencionados falta mucho camino por recorrer en cuanto a la innovación y a la integración de sus empresas, sin embargo son un claro ejemplo de que el modelo a seguir debe estar enfocado a la búsqueda de herramientas que fortalezcan las relaciones interempresariales y mas específicamente la asociatividad como mejor instrumento.

1.4.3 Rusia

Rusia, también ha basado el desarrollo de su industria bajo el modelo de la cooperación, en su economía, cada vez es mayor el número de distritos industriales o *clusters*, que intentan

fortalecer a las pequeñas y medianas empresas ante el mundo globalizado. (Levin, 2008:128).

En Rusia se han dado cuenta de las grandes virtudes de los distritos industriales pues ven como estos le proporcionan a las pequeñas empresas recursos complementarios de vitalidad que les permiten no solo compensar sus debilidades tradicionales sino también alcanzar el peso y el rol que hasta estos momentos solo había estado protagonizado por las grandes empresas. Otra gran virtud de los distritos es la capacidad que les da a las pequeñas empresas para crear nuevos puestos de trabajo favoreciendo aún más las condiciones sociales y económicas de los países, además, aparte de crear un ambiente social beneficioso permite la formación de un mercado de consumo cada vez más exigente que hará que las empresas produzcan cada vez más y bajo mejores condiciones de calidad y precio. Y por último la virtud tal vez más importante de los distritos es que les permite a las PyMes amortizar las consecuencias de la globalización ya que les ayuda a insertarse en los mercados externos exitosamente.

1.4.4 Brasil

La situación de la economía brasileña, al igual que la de otros países Latinoamericanos ha tenido que sobrellevar numerosas crisis y cargar con índices extremos de pobreza, actualmente el 50% de la fuerza de trabajo está bajo condiciones de informalidad, por lo que el número de empresas legalmente constituidas es mínimo.

Además de esto su sistema productivo está constituido en un 99% por pequeñas empresas, las cuales son responsables de más del 20% de PIB, por lo que las políticas que se han desarrollado en este país se han ido enfocando a la búsqueda de mecanismos que solucionen sus problemas y que permitan que la economía se diversifique y engrandezca. Es así como se creó la institución privada Sebrae, la cual es una entidad sin ánimo de lucro que está formada por la unión de todos los agentes económicos (sectores público, privado y gobierno), que busca adaptar los modelos exitosos de desarrollo industrial de otros países como Italia, España y Alemania en su economía.

El nuevo modelo de desarrollo que se ha instaurado en Brasil pretende crear una cultura de emprendimiento, que apoye la creación de MiPyMes simplificando sus mecanismos de legalización y creando herramientas que favorezcan la competitividad por medio de la implementación de *clusters* y cadenas productivas.

Surgen así en Brasil a partir del apoyo de Sebrae las Aglomeraciones Productivas locales APL, las cuales se originaron gracias a las experiencias realizadas en sectores como el del cuero, calzado y muebles entre otros. “Las aglomeraciones productivas locales, APL, toman su nombre de *cluster* en español y forman parte de una estrategia de política industrial que el presidente Lula ha venido impulsando desde su gobierno. Hoy, en Brasil, hay consenso sobre que las APL son una estrategia de desarrollo dentro de la política industrial de competitividad y desarrollo local” (CCB, 2006:35)

Así se han configurado ya más de 500 aglomeraciones productivas locales que actúan como polos de desarrollo industrial en las regiones, que han permitido impulsar la innovación, la inversión y la consecución de nuevos mercados externos, ejemplos de ellas son Nova Friburgo de moda íntima, Tobías Barreto de confecciones y bordados, Campina Grande de cuero y calzado y Paragominas de muebles.

Cabe destacar que aunque se han dado innumerables beneficios como los aumentos en la productividad, el acceso a mayores canales de distribución y a mercados más exigentes, con la adopción de las APL, también han surgido inconvenientes que han hecho difícil el progreso de dichas aglomeraciones. La poca calificación de los trabajadores, los bajos controles de calidad que se tienen con los productos y la alta capacitación tecnológica que se necesita son algunos de ellos. Ferraro (2008:1-58)

Por lo tanto se hace necesario canalizar todos los esfuerzos posibles para que estas experiencias no se acaben sino que por el contrario se fortalezcan y sean cada vez mejores, para así potencializar sus virtudes y superar sus dificultades.

CAPÍTULO II:

EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS EN COLOMBIA

2.1. EL PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL (PRODES), COMO PRIMERA EXPERIENCIA DESTACADA EN EL PAÍS.

PRODES se creó como una alternativa por la que las pequeñas y medianas empresas del país, se enfrentarían la globalización de los mercados de forma unida, desarrollando un crecimiento endógeno y bajo las diferentes formas de asociatividad, en el que el desarrollo local y regional debía cobrar mayor importancia, surgió así como iniciativa del sector privado, liderado por organismos como la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas ACOPI y aunque no ha logrado los resultados esperados, fue la primera experiencia asociativa destacada del país, por lo que se hace necesario referenciar su origen, los objetivos bajo los que se desarrolló y las experiencias que se desprendieron de él.

2.1.1. Origen

El origen de los PRODES se dio hacia finales de la década de los ochenta, cuando estaba en proceso el gobierno de Virgilio Barco, su inicio se dio bajo la dirección de ACOPI quien vio la necesidad de crear un mecanismo capaz de asociar a las PyMes para enfrentarse a los retos de los mercados internacionales, ya que bajo el mandato de Virgilio se empezó con la liberalización de la economía, la cual se profundizó aun más bajo el mandato de Cesar Gaviria, terminando con la apertura total de la economía en los años noventa.

A pesar de que la idea de crear los PRODES se dio en dichos años, se concretó en 1996 después de haber recogido las experiencias de los Distritos Industriales Italianos y los Programas de Fomento Sectorial PROFOS de Chile, ya que al unirse diversos representantes de entidades como el Centro para la Investigación Económica y Tecnológica CINSET, el SENA y ACOPI, se diseñó el programa teniendo en cuenta las condiciones de

la economía y mas específicamente las de las PyMes del país. A partir de ese momento se iniciaron las convocatorias para los trece primeros grupos que se iban a apoyar sin embargo se sufrió el primer tropiezo en 1997 cuando el SENA se retiro como entidad de apoyo, decisión que fue seguida por CINSET, por lo que ACOPI quedo como única entidad de colaboración y responsable. Se unieron así empresas de diversas regiones del país así como de diferentes sectores, conformando múltiples grupos que han sufrido tropiezos, pero que han intentado surgir a partir de la asociatividad.

2.2.2 Objetivos y Logros

A continuación se presentan los principales objetivos y lo logros que se obtuvieron con la implementación de este programa en el país. (Cuadro 3)

CUADRO 3. PRODES: OBJETIVOS Y LOGROS

OBJETIVOS	LOGROS
Aumentar la productividad y competitividad de las PyMes colombianas a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa y de buscar una sobrevivencia en el corto y mediano plazo insertándolas en los mercados internacionales. Pallares (2004:220).	Espacio de reflexión y acción gerencial en el que empresarios de un mismo sector se encuentran para intercambiar información que les permita identificar los problemas comunes y las oportunidades que se les presente.
Fomentar al espíritu asociativo sectorial y regional desarrollando formas de cooperación tanto horizontales como verticales, así como la capacitación de los empresarios en las gestiones administrativas necesarias para el desarrollo del programa.	Buscaron crear un modelo que les ayudara enfrentar los problemas que surgían de la internacionalización de la economía.
Elevar la productividad de las empresas, implantando en ellas métodos y procesos de producción eficientes y modernos para lograr una cultura de calidad, innovación y aprendizaje.	El programa no logro los beneficios que prometía. Sin embargo existieron grupos de PRODES que obtuvieron buenos resultados
Impulsar el crecimiento no solo de los grupos PRODES sino también de los <i>clusters</i> , cadenas productivas y demás formas asociativas bajo las que las empresas se encontrarán.	Permitieron ver que la asociatividad expresada en cualquiera de sus formas es una de las mejores opciones de apoyo y de afianzamiento para las PyMes.
Orientar a las PyMes y solucionar los problemas a los que se veían enfrentadas al encontrarse con la globalización, pues el aislamiento, atraso tecnológico y baja productividad y competitividad, las hacia cada vez mas inoperantes frente a las compañías del exterior.	

FUENTE: Elaboración de las autoras con base en Pallares

Por lo tanto los PRODES se plantearon “como un programa integral, asociativo y estratégico, que tendía a encontrar, de manera flexible, las respuestas adecuadas, a la medida, para cada unidad productiva y a su vez para cada grupo de empresas, con la participación activa de sus gerentes, propietarios o socios en las reuniones y programaciones que el mismo grupo establece.” (Pallares, 2004:222).

2.2. CASOS DE ASOCIATIVIDAD INDUSTRIAL

Colombia como muchos otros países, ha instaurado algunas formas de asociatividad que en su mayoría dan resultados favorables, sin embargo ante experiencias en las que los empresarios no logran entenderse ni llegar a ningún acuerdo estas formas de asociatividad han llegado a desaparecer confirmándose simplemente como una experiencia muy enriquecedora para las empresas, con grandes ganancias, aprendizaje, innovación, pero sin la posibilidad de esforzarse por mantenerlas.

El Cuadro 4 resume las experiencias conocidas más importantes a nivel nacional y como tal, en el sector analizado textil y confecciones, en Bogotá.

CUADRO 4. EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS EN COLOMBIA

CASO	ACTIVIDAD	UBICACIÓN	SOCIOS	BENEFICIOS
Disproclaz	Fabricantes de calzado	Bogotá	Se unieron 150 zapateros	Producción de 36.000 pares de zapatos. Realizan compras conjuntas, reduciendo sus costos operativos, y pudiendo acceder a ferias especializadas del sector donde han realizado importantes ventas y contactos.
La Asociación de Industriales Metalmecánicas ASIMET	Metalmecánica	Barrancabermeja	30 talleres metalme cánicos	Se posicionaron como la segunda industria más importante de la ciudad. El esfuerzo por querer posicionarse en los mercados es posible si entre todos existe la idea de cooperar para competir y buscar beneficios comunes mas que particulares, ya que si no se hubieran asociado, las empresas importadoras los habrían acabado, pues por si solos no habrían logrado producir con los estándares de calidad que les exigía ECOPETROL.

Confecciones de Pereira	Confecciones	Pereira	Se asociaron doce empresas	Fortalecimiento del Centro de Desarrollo Productivo C.D.P de la confección de Risaralda, la alianza realizada con la firma de textiles, paños <i>Ommes</i> , la participación en la Alianza Cosiendo Futuro, la creación de la Comercializadora Internacional Regional de Risaralda C.I.G.E.R y el mejoramiento de la productividad en porcentajes superiores al 30% con la implantación del sistema modular. Pallares (2004:265)
Distribuidoras de alimentos	Alimentos	Bogotá		Lograron redes asociativas en las que unas proveían a otras, o en las que algunas distribuían los productos de otras, logrando llegar a nuevos y mejores mercados.
CASOS DE ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR TEXTILES Y CONFECCIONES DE BOGOTÁ				
El grupo de los 8 corseteros	Confecciones	Barrio la Alquería	8 socios	Comparten costos, cargas administrativas, capacidad instalada y producción, para lograr una mayor consolidación de sus productos y así mismo tener mayores ventas externas las cuales tienen como principal destino México.
Jeans red	Confección de jeans	Barrio Carvajal.	17 empresarios asociados distribuidos así: 15 son talleres de confección, uno de lavandería-tintorería y una de diseño.	El grupo logro acuerdos estratégicos con empresas de textiles, botonería y diseños, contando además con el apoyo de la Sociedad de Intermediación Aduanera de Bancolombia. Gracias a este grupo asociativo las empresas han logrado conquistar nuevos mercados, hacer negociaciones conjuntas con mejores condiciones para ellos, y generar un mayor valor agregado en sus productos para hacerlos mas competitivos.
Polymoda	Confecciones	Localidad Antonio Nariño	50 empresas que tienen como característica ser famiempresas.	A pesar de que no cuentan con instalaciones propias, su esfuerzo les ha permitido comprar nueva maquinaria para mejorar su productividad, además han instaurado el pago de una cuota mensual para los pagos administrativos que demanda el grupo.

FUENTE: Elaboración de las Autoras con base en la CCB

2.3 ASOCIATIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR DE TEXTIL Y CONFECCIONES

2.3.1 Generalidades del sector de textil y confecciones a nivel nacional

➤ DEFINICION DEL SECTOR

El sector textil y confecciones corresponde en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) a las Divisiones 17 y 18. En su División 17: Fabricación de Productos Textiles, el sector incluye la preparación e hiladura de fibras textiles, además la tejeduría de productos textiles, el acabado de productos textiles y prendas de vestir, la fabricación de confeccionados de materias textiles, excepto prendas de vestir (por ejemplo, lencería doméstica, cobijas, alfombras, cuerdas, etc.), y la fabricación de tejidos y artículos de tejido de punto y ganchillo (por ejemplo, medias y sacos)¹. La fabricación de prendas de vestir pertenece a la División 18: Confección de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles. (DANE, 2005:121). Esta rama de actividad económica abarca todas las actividades de confección (listas para usar o hechas a la medida), en todo tipo de materiales (por ejemplo, cuero, tela, tejidos de punto y ganchillo, etc.), de todo tipo de prendas de vestir (por ejemplo, ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños; ropa de trabajo, ropa formal y deportiva, etc.) y accesorios fabricados con materiales no producidos en la misma unidad. No se establece ninguna distinción entre las prendas de vestir para adultos y las prendas de vestir para niños, ni entre prendas de vestir modernas y las tradicionales. La División 18 también incluye la industria peletera (producción de pieles y prendas de vestir de piel). (DANE, 2005: 125)

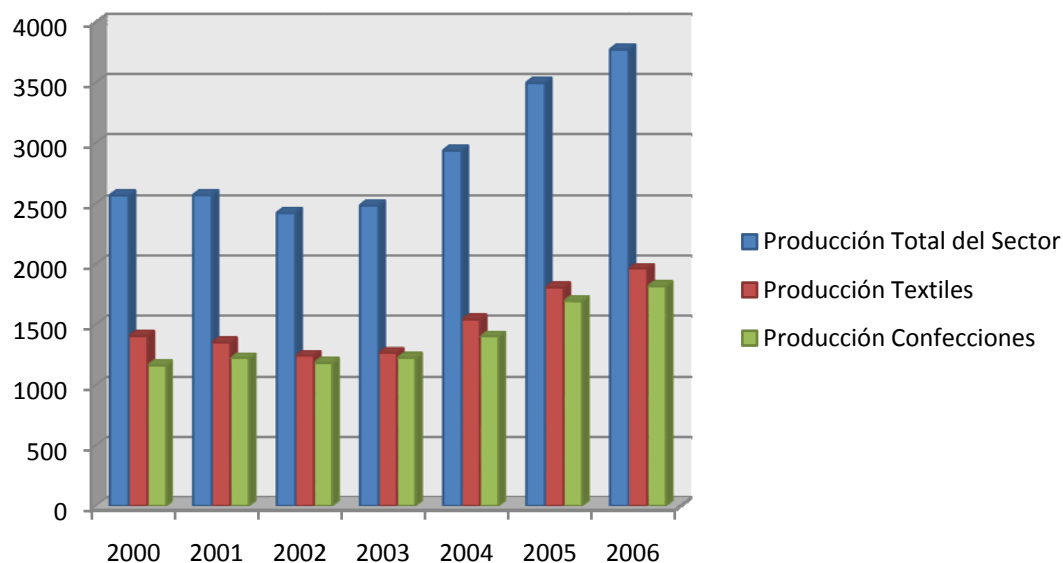
• IMPORTANCIA DEL SECTOR

El sector de textiles y confecciones se ha convertido en la actualidad en una industria de gran relevancia para el país, ya que cuenta con una trayectoria de más de cien años de experiencia en producción y según el informe de PROEXPORT (2007:1) genera aproximadamente 600 mil empleos entre directos e indirectos, además, participa con el

¹ El cultivo de fibras naturales se clasifica en la División 01: Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas, mientras que la fabricación de fibras sintéticas y artificiales, constituye un proceso químico que se clasifica en la clase 2430.

10,3% del PIB manufacturero y con el 1,6% del total del PIB nacional, para el 2007 como ya se menciona.

**GRÁFICO 1. PRODUCCIÓN NACIONAL DE TEXTILES Y CONFECCIONES
US\$ MILLONES 2000 - 2006**



FUENTE: PROEXPORT, DANE – ASCOLTEX

El Gráfico 1 muestra una tendencia creciente en el periodo 2002-2006 que de acuerdo a cifras suministradas por Asociación Colombiana de Textileros, (ASCOLTEX) la producción del sector se ha incrementado en 47% (US\$ 1.206 millones), en donde es mayor la producción textil que la de confecciones, por lo que se destaca que el país es principalmente productor textil. (PROEXPORT, 2007:2)

Además, Colombia se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica con ferias como Colombiatex; Colombiamoda, “Bogotá Fashion” que reúnen a empresarios de varios países, para negociar y destacar las ventajas, en cuanto a calidad, diseño y avances en las tendencias de la moda. Colombiatex en su versión 2008 contara con 460 expositores de Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, España, Estados Unidos, Honduras, Italia, México, Panamá, Perú y Venezuela, además de implementar el concepto Preview 2009, el cual es una estrategia comercial que están

usando las distintas ferias del mundo para proyectar con un año de anticipación, lo que se verá en cuanto a moda. (Inexmoda, 2008:3).

Por otra parte, a pesar de la incertidumbre del sector, Colombiamoda en su versión 2008, obtuvo resultados favorables, según el informe presentado por Proexport, en cabeza de la señora María Elvira Pombo, “Se concretaron 3.917 citas de negocios, entre aquellas ocurridas en los stands como en el centro de negocios de Proexport. Las expectativas de negocios reportadas por los empresarios de 45,3 millones de dólares, superaron la expectativa inicial de 40 millones, de las cuales 8,4 millones de dólares equivalen a negocios ya cerrados durante la feria” (Inexmoda, 2008:1).

Igualmente parte de la importancia del sector se debe a la posición geográfica que ocupa el país, ya que cuenta con una gran ubicación estratégica, puesto que es el punto medio entre norte y sur América, tiene puertos en los dos océanos y en el Mar Caribe y además ha firmado los distintos acuerdos que tiene con economías del mundo generando ventajas para la industria en general y especialmente para las PyMes del sector, según PROEXPORT (2007:6) entre los acuerdos más importantes están:

- Comunidad Andina de Naciones – CAN (Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú, Venezuela)
- Grupo de los 3 – G3 (Colombia, México, Venezuela)
- CAN – MERCOSUR
- Colombia - Chile
- Colombia - CARICOM

Y en cuanto a preferencias arancelarias se tiene:

- ATPDEA (EEUU)
- SGP ANDINO (Unión Europea)

Otra parte importante del sector es el suministro de materias primas, ya que el país cuenta con gran diversidad de recursos naturales para la producción de insumos como algodón, fibras, hilados y telas. Además, se ha visto un gran avance en cuanto a recurso humano calificado y competitivo en términos de costos, ya que gracias a la labor que el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) ha realizado al fomentar en los últimos años la educación técnica a través de diversos programas gratuitos de aprendizaje presenciales,

largos y cortos, y educación virtual, se ha podido tener una mayor disponibilidad de profesionales calificados para la industria de textiles y confecciones.

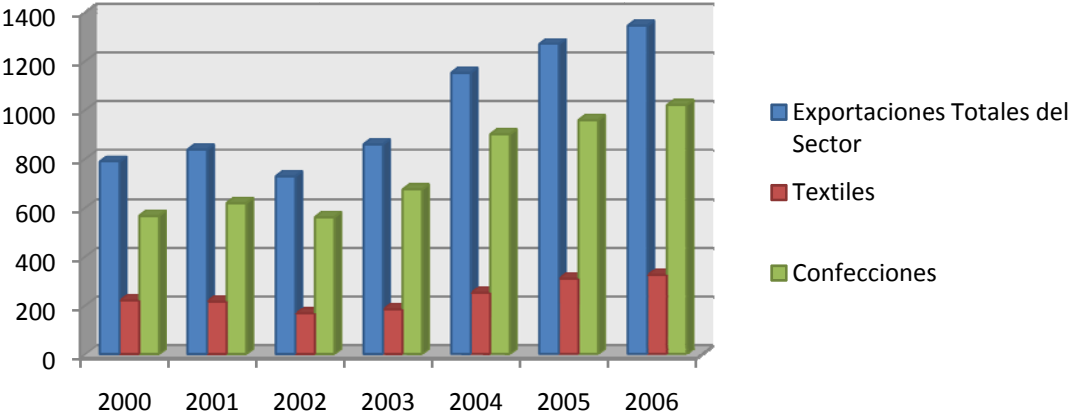
- **COMPORTAMIENTO DEL SECTOR**

Comercio exterior

A nivel internacional el sector ha venido manejando una tendencia creciente en cuanto a sus ventas en el exterior, donde predominan las confecciones. El mayor socio comercial de Colombia en el 2007 fue Estados Unidos a quien exporto el 33% del total, seguido por Venezuela con el 26%, México con el 11%, Ecuador con el 8% y Perú con el 3% entre los más grandes compradores. (PROEXPORT, 2007: 5)

El Gráfico 2 muestra que las exportaciones se han incrementado en el último año en 6%, al pasar de exportar 1.270 millones de dólares en 2005 a 1.345 millones de dólares en el 2006, además, en el periodo 2000- 2006 se observa una tendencia en la que las exportaciones de confecciones fueron superiores a las de textiles, mientras las primeras alcanzaron en el último año ventas por 1.020 millones de dólares, los textiles llegan a 325 millones de dólares, lo cual se constituye en una gran ventaja ya que las confecciones tienen un mayor valor agregado que los textiles, además se destaca la labor de los diseñadores colombianos que han logrado incursionar en otros mercados internacionales.

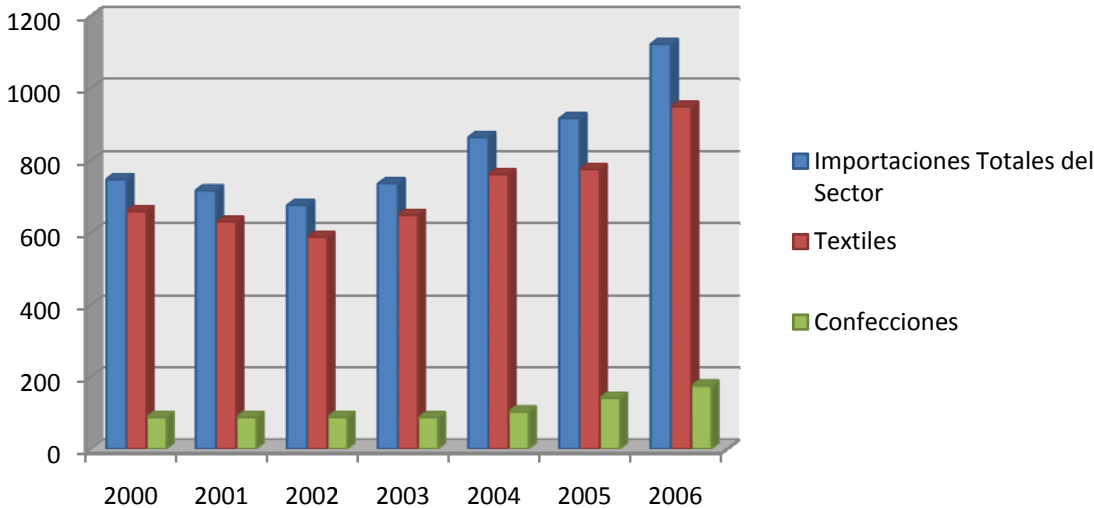
GRÁFICO 2. EXPORTACIONES SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES MILLONES DE US\$



FUENTE: PROEXPORT, DANE – ASCOLTEX

Por otra parte las importaciones del sector textiles y confecciones colombianas (Gráfico 3) han mantenido un comportamiento creciente, pasando de US\$ 747 millones a US\$ 1.121 millones en 2006. Dentro de los principales proveedores en el año 2006, fueron: Estados Unidos con participación de 19%, China 16%, México 6%, Taiwán 6% y Brasil con el 6%. (PROEXPORT, 2007: 5)

GRÁFICO 3. IMPORTACIONES SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES. MILLONES DE US\$



FUENTE: PROEXPORT, DANE – ASCOLTEX

Sin embargo, el comportamiento de las importaciones permite entrever que el país no cuenta con una producción doméstica importante de textiles debido a los problemas cambiarios de revaluación que enfrenta el peso frente al dólar, a la gran amenaza que representa el contrabando, que en su mayoría viene representado por textiles procedentes de países asiáticos y a los altos costos que enfrenta la empresa colombiana, por lo que debe remitirse a proveedores internacionales, para satisfacer las exportaciones ya que la producción interna no es suficiente para esto.

En lo que se refiere a la balanza comercial del sector se aprecia que en todos los años fue positiva, sin embargo en el 2002 las exportaciones fueron de US\$729 millones comparadas con el año inmediatamente anterior que fueron de US\$838 millones, registrándose una

disminución de US\$ 55 millones, un duro golpe para el sector y uno de los años mas críticos para la economía.

- **PROBLEMÁTICA DEL SECTOR**

Este sector como muchos otros presenta una serie de debilidades tanto coyunturales como estructurales, una de la mas importantes es la falta de diversificación en sus productos para minimizar la competencia China, pues su producción es a muy bajos costos y ha demostrado una mejor calidad lo que se ha convertido en el obstáculo mas complicado de la actualidad. Igualmente el sector maneja unos procesos de producción verticales, que lleva a trasladar las ineficiencias de una fase a otra, lo que permite un aumento de los costos de producción, que finalmente recaen sobre el consumidor, puesto que los precios de los productos ya no van a ser atractivos y se van a preferir los productos importados.

Además, no se tiene en cuenta que los cambios y la capacitación del personal deben responder a estrategias de mediano y largo plazo y no solamente a situaciones coyunturales. Y tal vez el problema que afecta a todos los sectores y agentes de la economía, es la situación de violencia que en variadas ocasiones impide mayor inversión extranjera que disminuya los obstáculos que trae consigo la competencia externa.

2.3.2 Las PyMes del sector textiles y confecciones en Bogotá

- **DEFINICION DE PYMES**

Considerando las empresas como parte importante de un sistema económico y siendo un agente que dinamiza y contribuye en gran medida al empleo, la producción, el bienestar y el desarrollo de las actividades privadas, es de vital importancia tener en cuenta y diferenciar entre las unidades productivas, micro, pequeñas y medianas empresas que en la actualidad han aumentado su participación en la economía con la ventaja de adoptar nuevas tecnologías, innovar, adaptarse más fácilmente a los cambios asumiendo las distintas actividades de los eslabones de la cadena productiva que generan un impacto significativo en la competitividad y la sostenibilidad.

Frente a estas ventajas que han presentado la existencia de las PyMes el gobierno colombiano ha buscado la forma de preservarlas ya que en muchas ocasiones su vida es de muy corto plazo, para esto se creó la Ley 590 de 2000 que luego fue modificada por la Ley 905 de 2004 en donde, “se entiende por micro, incluidas las Famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana...”.

Además, se pueden definir según el número de empleados o el valor de sus activos como se aprecia a continuación en el Cuadro 5:

CUADRO 5. CLASIFICACION DE LAS PYMES

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
ACTIVOS	Menos de 500 SMLV.	Entre 501 y 5000 SMLV	Entre 5001 y 30000 SMLV.
NUMERO DE EMPLEADOS	Menos de 10	Entre 11 y 50	Entre 51 y 200

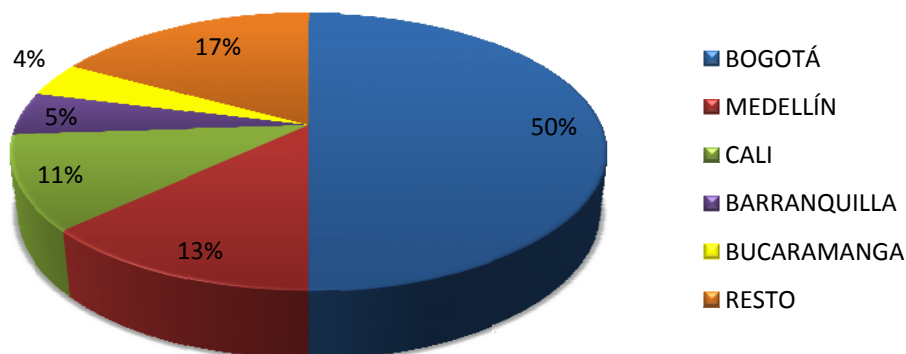
FUENTE: Ley 905 de 2004.

- **CARACTERISTICAS DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTILES Y CONFECCIONES EN BOGOTÁ**

La industria de textiles y confecciones se caracteriza por tener gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas que en su mayoría se benefician con los sistemas de exportación, importación e incentivos como las Zonas Francas o el Plan Vallejo. El Gráfico 4 muestra la concentración de las PyMes en Colombia en donde se aprecia que aproximadamente la mitad (50%) se encuentran en Bogotá.

Bogotá, siendo la capital del país y el principal centro de negocios concentra la mayor parte de la PyMes colombianas. Para analizar la cadena de textiles y confecciones en Bogotá se tendrán en cuenta los informes de la CCB de cada una de las localidades de la ciudad elaborados en el 2006 donde se presenta El Perfil Económico y Empresarial para las localidades de Kennedy, Suba, Engativá, Ciudad Bolívar, Bosa, San Cristóbal, Usaquén, Rafael Uribe, Puente Aranda, Fontibón, Tunjuelito, Barrios Unidos, Teusaquillo, Chapinero, Santa Fe, Antonio Nariño, Mártires y La Candelaria.

GRÁFICO 4. CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS PYMES EN COLOMBIA



FUENTE: FUNDES

En estas localidades están repartidas las PYMES del sector y su concentración depende en gran medida de este mismo factor de localización que es muy importante para establecer formas de asociatividad, como se verá mas adelante dentro de las opiniones de los empresarios. El Cuadro 6 muestra la distribución de estas empresas en cada una de las localidades de la ciudad, que como ya se menciona existe una concentración de aproximadamente el 50% de las industrias del país.

Se puede apreciar que la mayor parte de las Pequeñas y Medianas Empresas de la cadena se encuentran en la localidad de Puente Aranda que se ha convertido en la zona industrial de Bogotá en este sector. Así mismo es importante destacar que el 30% de las PyMes esta concentrado en solo dos localidades de la ciudad (Puente Aranda y Barrios Unidos).

Finalmente, del comportamiento del sector se puede destacar su balanza comercial positiva, así como la existencia de numerosas PyMes que se han concentrado en muy pocos sectores de la ciudad. También es importante resaltar la existencia de grupos asociativos en el sector como los descritos anteriormente, los cuales se han originado a partir de empresas familiares o de confeccionistas que cuentan con muy poca capacidad productiva y tecnológica.

CUADRO 6. NÚMERO Y CONCENTRACION DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA CADENA DE TEXTILES Y CONFECCIONES 2004

	PEQUEÑAS	MEDIANAS	TOTAL	CONCENTRACION
ANTONIO NARIÑO	37	0	37	3,14%
CHAPINERO	89	17	106	9,01%
KENEDY	57	5	62	5,27%
LOS MARTIRES	72	10	82	6,97%
USAQUEN	89	12	101	8,58%
BARRIOS UNIDOS	105	14	119	10,11%
CIUDAD BOLIVAR	3	0	3	0,25%
BOSA	1	0	1	0,08%
ENGATIVA	80	20	100	8,50%
FONTIBON	57	49	106	9,01%
PUENTE ARANDA	166	61	227	19,29%
LA CANDELARIA	20	2	22	1,87%
RAFAEL URIBE	12	0	12	1,02%
SAN CRISTOBAL	2	0	2	0,17%
SANTAFE	82	15	97	8,24%
SUBA	47	9	56	4,76%
TEUSAQUILLO	34	3	37	3,14%
TUNJUELITO	7	0	7	0,59%
TOTAL	960	217	1177	100%

FUENTE: Elaboración de las autoras con base en CCB.

CAPITULO III

RESULTADOS Y ANÁLISIS

Después de realizar un acercamiento a las teorías, conceptos y formas de asociatividad, así como a las diferentes experiencias nacionales e internacionales y a la concentración del sector textil y confecciones en las diferentes localidades de Bogotá, se desarrolla un análisis tanto cuantitativo como cualitativo basado en los resultados obtenidos gracias a la implementación de la metodología bola de nieve la cual fue ideada por Leo. A Goodman quien propuso esta técnica en el artículo titulado “Snowball Sampling” que publico en 1961.

Para Goodman la idea central de la metodología es que:

“Cada individuo en la población puede nominar a otros individuos en la población, los cuales tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. A los individuos que son escogidos, se les pide nominar a otras personas. Para adquirir un grupo de estudio que se aproxime a una muestra aleatoria, una condición muy importante es que el primer grupo de encuestados (en la etapa cero) debe ser seleccionado aleatoriamente. El supuesto subyacente es que, los miembros de la población escondida no viven en completo aislamiento, es decir, tienen por lo menos una “red social” con la cual es posible contactarlos”. (DPYE, 2007:2)

La metodología Bola de Nieve se desarrollo a partir de la implementación de encuestas cuya población objetivo fueron las PyMes bogotanas dedicadas a la confección y/o a la producción de textiles. En primera instancia se ubicaron la totalidad de las empresas en la zona, luego se seleccionó de forma aleatoria la muestra a la que posteriormente se le aplico la prueba. Las encuestas se hicieron personalmente visitando cada empresa, en donde cada encuestado respondió aislado e independientemente las diferentes preguntas, por lo que se obtuvo la opinión real y sin ningún tipo de manipulación, accediendo así a la realidad y pensamiento del empresariado bogotano.

Con esta encuesta se busca analizar los procesos de asociatividad empresarial entre las PyMes bogotanas del sector de textil y confecciones, identificando su capacidad para lograr crecimiento productivo e innovación e indagando sobre aspectos fundamentales acerca de su gestión en el entorno.

Tras la culminación de las encuestas, su análisis se realiza sistematizando la información a partir de tablas de resultados en las que se especifica cada una de las respuestas obtenidas por parte de las PyMes; se identifican los rasgos comunes, la percepción empresarial del mercado, el conocimiento sobre su operatividad y las políticas, instrumentos o alternativas que son ofrecidas por los entes gubernamentales y privados.

Para un análisis más preciso y puntual la información obtenida mediante el cuestionario se analiza e interpreta en términos porcentuales elaborando gráficos y tablas que permitan comparar e identificar las respuestas más comunes y que contribuya para la construcción de las conclusiones y formulación de las recomendaciones pertinentes para esta investigación.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que en la formalización del instrumento se presentaron múltiples obstáculos por lo cual se requirió de un profundo esfuerzo y compromiso ya que en un principio no se percibió cooperación por parte de los encuestados pues se apreció falta de confianza, de tiempo, disposición para colaborar y poco apoyo a la investigación.

Para tal fin, la encuesta aplicada desarrollo cinco componentes con los que se busca esclarecer y determinar la estructura de las empresas, su evolución, su pertenencia a las diversas formas de cooperación, su capital humano y la gestión implementada a nivel local, regional, nacional e internacional.

3.1 DATOS GENERALES

El primer componente de la encuesta realizada a las PyMes de Bogotá del sector ya descrito, condensa toda la información general de estas, denotando el sector económico al

que pertenecen, su ubicación, correo electrónico y el nombre, el cargo y la profesión de la persona encuestada, este componente cobra importancia para la investigación pues es el que determina información básica de las empresas y permite además conocer los años de funcionamiento de las mismas así como su tamaño.

De esta forma del total de empresas encuestadas el 55.55% de ellas son pequeñas, siendo el 44.45% restante empresas medianas cuya capacidad de producción supera en gran medida a la que pueden llegar a tener las pequeñas, sin embargo es claro que la investigación quiso realizar un estudio en el que se analiza la asociatividad de las Pequeñas y Medianas Empresas de forma equitativa e igualitaria por lo que siempre se quiso y se hizo todo lo posible para que las encuestas llegaran al mismo número de empresas tanto pequeñas como medianas.

En cuanto a los años de vida de las empresas estos no tienen una tendencia clara y definida a seguir, por el contrario existen empresas con 20 años en el mercado así como algunas que tan solo cuentan con una etapa de 3 años en los que hasta ahora empiezan a desarrollarse y a dar los primeros pasos hacia la consecución de metas que se han establecido al iniciar sus operaciones productivas. A pesar de esto es importante señalar que aunque hay empresas que cuentan con una larga trayectoria en el mercado, esto no es indicio de que tengan mejores condiciones o que cuenten con una estructura económica consistente, por lo que el número de años no es un indicador fiable para establecer la solidez de estas.

Por otro lado, el primer componente de la encuesta como ya se menciono también especifica el sub-sector económico al que pertenecen las empresas objeto del estudio, las deducciones que se aprecian en las tablas de resultados (véase anexo 2), permiten identificar que la gran mayoría de las empresas se dedica a la confección ya sea de prendas, de ropa industrial o corsetería.

Finalmente, la ubicación de las PyMes se concentro en gran medida en pocas de las localidades de la ciudad, Fontibón, por que aporta a la ciudad una gran cantidad de

empresas manufactureras, que para el caso de la investigación agrupaba un número importante de estas, Engativà por su facilidad de acceso y Chapinero entre otras.

3.2 HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL

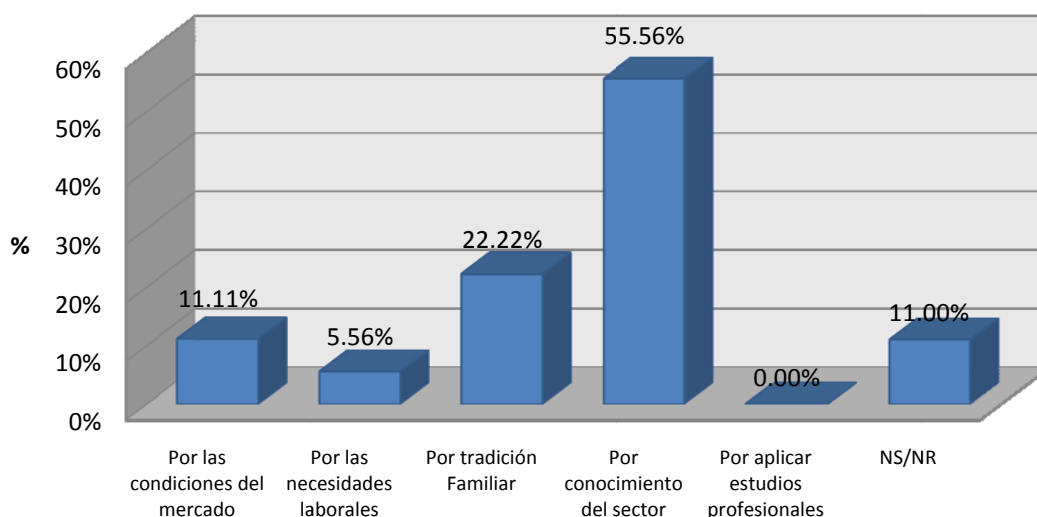
El segundo componente de la encuesta permite vislumbrar las respuestas de las empresas en cuanto a las posibilidades que encontraron para crearlas, los obstáculos que afrontaron, las tecnologías que tenían al iniciar sus operaciones y los cambios que han introducido en los últimos años en cuanto a investigación, desarrollo de nuevos productos y capacitaciones.

De esta forma este componente es de vital importancia ya que permite analizar el proceso histórico de las empresas en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías, los procesos que ellos mismos generan como empresa independiente, las razones por las que pudieron surgir, o los obstáculos por los que no se han desarrollado por completo así como los medios de comunicación que utilizan y el destino final de su producción.

En cuanto al surgimiento de la empresa los resultados, como se ve en el Gráfico 5, son claros y determinan como la principal razón de la creación de las empresas es el conocimiento que tienen del sector sus propietarios (55,56%), razón por la cual estructuran sus empresas, en muchas ocasiones sin haber estudiado ninguna carrera afín al sector, basándose simplemente en la experiencia que puedan tener de este, es alarmante el hecho de que ninguna de las PyMes encuestadas fue creada por querer aplicar los conocimientos aprendidos por su carrera profesional, a su vez el resto de empresas que fueron fundadas por otras razones argumentan que uno de sus principales obstáculos para surgir o establecer la compañía fue ese desconocimiento del sector, por lo que se puede establecer que uno de los factores determinantes de esta industria es saber y tener experiencia en el mercado.

La tradición familiar (22.22 %) de continuar un negocio también cobra importancia dentro de las razones por las que se crearon las empresas, ya que esta permite tener conocimiento sobre el mercado y el sector en el que se desenvuelven.

GRÁFICO 5. SURGIMIENTO DE LA EMPRESA



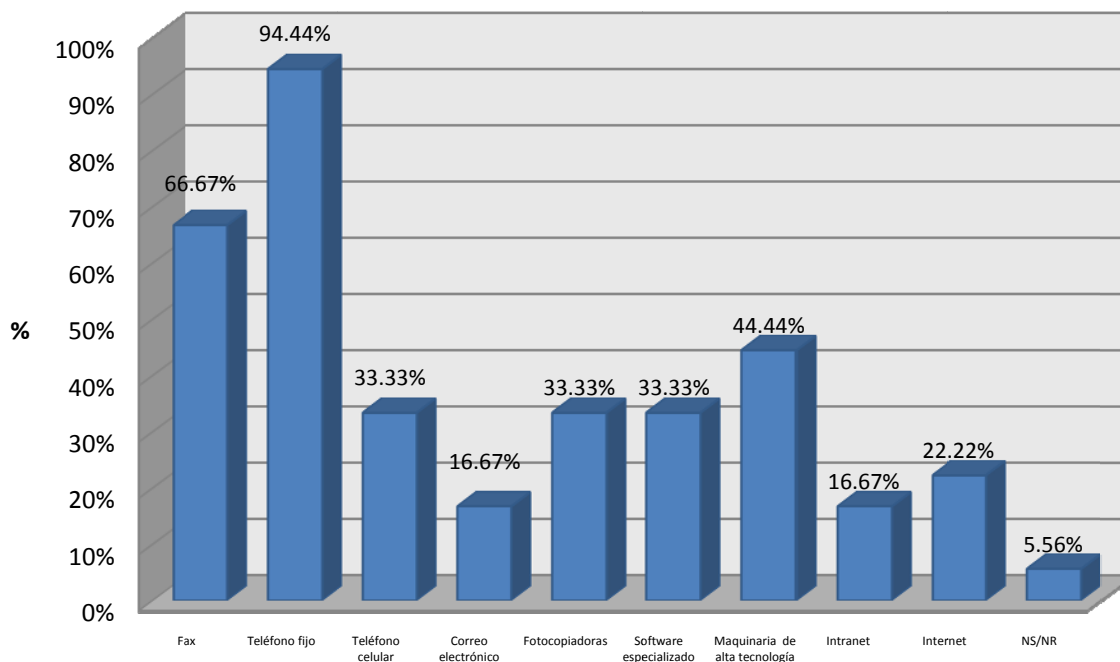
FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

Dentro de las principales posibilidades que encontraron los empresarios para el surgimiento de la compañía se encuentran las oportunidades de expansión e inserción que brinda el mercado por sus condiciones, así como el conocimiento que tienen sobre el negocio. A su vez los principales obstáculos están enmarcados por la falta de capital y financiamiento, así como por la inestabilidad económica del país.

Dentro de este mismo componente también se establece en cual eslabón de la cadena productiva se encuentran, el 61.11% de ellas son productoras y el 38.88% son distribuidoras, el porcentaje restante se ubica dentro de otras opciones o no hay respuesta pues los encuestados no sabían en donde ubicar su empresa.

Por otro lado, al tomar en cuenta la información sobre los tipos de tecnologías que las empresas tenían en el momento de iniciar sus operaciones se aprecia que gran parte de los encuestados iniciaron sus operaciones con tecnologías algo básicas como el fax que cuenta con un 66,67% del total encuestado, teléfono fijo con 94,44% y la maquinaria que para la época era de alta tecnología con un 44.44%.

GRÁFICO 6. TECNOLOGÍA AL INICIAR LA EMPRESA

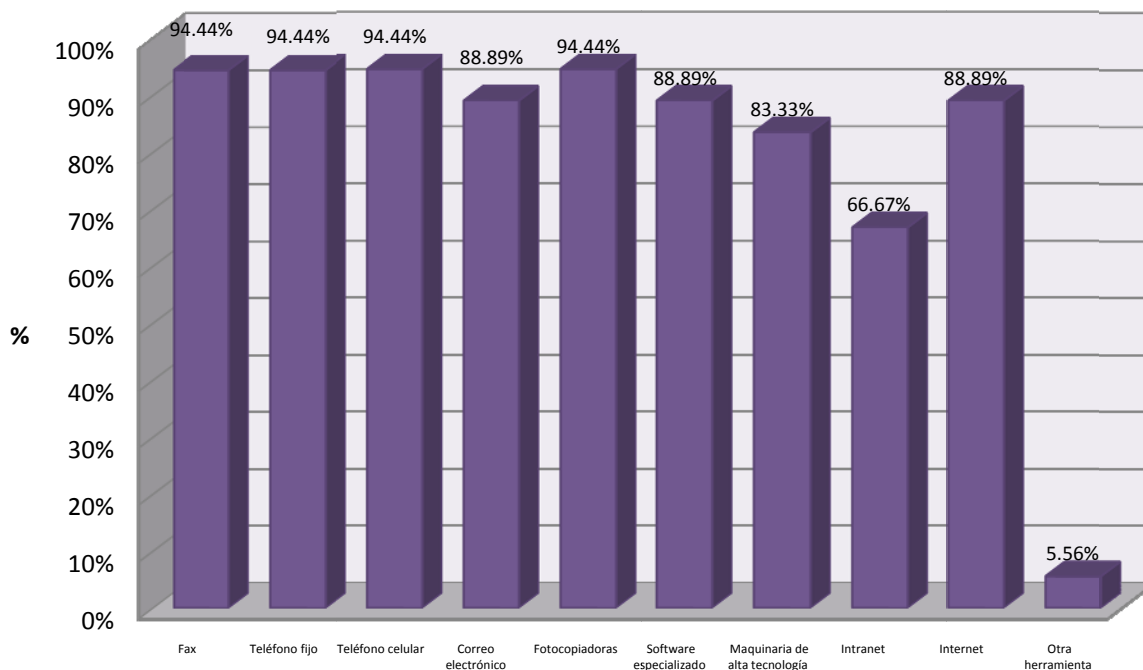


FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

No obstante, al confrontar los resultados anteriores con las tecnologías adquiridas en la actualidad (Gráfico 7) las deducciones demuestran que las compañías han obtenido elementos tan comunes como el internet, la creación de un correo electrónico y el acceso a telefonía celular, pero continúan con rezagos en temas como un sistema interno de comunicación, software especializados y maquinarias de alta tecnología², ya que, las máquinas con las que cuentan son las que siempre han tenido, sin realizan esfuerzos en crear nuevas con mayor tecnología, ni en adoptar otras ya existentes, debido a la falta de capital, financiamiento, personal competente y poco interés por consultar otras opciones en cuanto a la evolución de las tecnologías.

²La maquinaria de alta tecnología es la que permite obtener menores costos en la producción debido a que cuenta con una mayor eficiencia en sus procesos.

GRÁFICO 7. TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA ACTUALMENTE



FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

En cuanto a los lugares en los que se venden los productos de las empresas, el 22.2% de ellas llegan a cadenas que comercializan sus productos en el exterior, en Colombia y en cadenas minoristas del país, otras que de igual forma representan otro 22.2% solo lo hacen en dos de estos aspectos (cadenas de almacenes y cadenas minoristas del país), el resto vende sus productos en sus propios almacenes o a clientes institucionales y gubernamentales, por lo que no se puede establecer una tendencia clara en cuanto a la detección de un destino primordial de las ventas de las PyMes.

Finalmente, en este componente también se establecen las actividades primordiales que han realizado las empresas para que se hayan dado cambios en su interior, los tres cambios principales que se destacan entre todas las empresas son, en orden de importancia: mercadeo y ventas, suministro de materias primas y componentes e investigación y desarrollo del producto. Y los principales resultados que obtuvieron por haber introducido dichos cambios fueron: aumento de la productividad, un mejor ajuste a especificaciones de

los clientes en cuanto a calidad, cantidad y tiempo y mejoramiento de la calidad de los productos.

Estos resultados son muy valiosos pues destacan la importancia de aspectos como la investigación y el desarrollo de productos ya existentes o la generación de nuevos así como el suministro de materias primas y componentes que finalmente se traducen en resultados positivos en cuanto a la productividad de la empresa, esta evidencia empírica corrobora lo que la teoría ha planteado en numerosas ocasiones en cuanto a la importancia de generar esfuerzos en la investigación y la creación de nuevas ideas en los productos, pues innovar permite obtener mayores cuotas de mercado, generar mayor calidad en los bienes y servicios ofrecidos y ser más eficientes en sus procesos productivos.

3.3 REDES INDUSTRIALES

Este tercer componente es quizá el de mayor importancia y pertinencia para toda la investigación ya que indaga sobre los procesos asociativos y permite determinar la validez de la hipótesis planteada, así mismo, además de examinar si existe o no asociatividad, también deja entrever las consecuencias que pueden traer consigo la cooperación con otras compañías, como beneficios en cuanto a productividad, mayor cantidad de clientes o mejoras en la calidad y los procesos productivos.

De esta forma los resultados son contundentes pero poco favorables para las necesidades de los empresarios en cuanto a la búsqueda de procesos asociativos que permitan solidificarlos frente a las compañías extranjeras que sin duda alguna llegan al país con mejores condiciones para competir que las que tienen las PyMes colombianas. A partir de las respuestas introducidas en las encuestas realizadas, el 72.22% de la muestra no pertenece a ningún tipo de organización, gremio o asociación industrial y el 27.78% restante presenta opciones de asociación diversas que van desde el llamado “Textil grupo” al que pertenecen dos de ellas y que representa una institución a la que tienen acceso los textileros, para obtener la información financiera de sus clientes antes de realizar negocios con ellos con un

ámbito enteramente nacional, la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, la CCB, Proexport con su plan exportador y a la Organización Pat Primo.

Ante este tipo de asociaciones a las que están integradas las empresas, es claro que no existe un proceso claro, definido y bien planteado sobre la asociatividad empresarial como herramienta de éxito. La realidad de los empresarios bogotanos se basa en un total aislamiento en el que cada empresa lucha por sobrevivir sin contar con el respaldo de una entidad sólida que las apoye y les permita desenvolverse en el mercado obteniendo mejores resultados, no solo económicos sino también de desarrollo en sus plantas y con sus trabajadores.

En cuanto al hecho de compartir información con otras empresas, la encuesta no permite determinar realmente si existe comunicación entre ellas pues la gran mayoría no contestó esta pregunta por desconocer su respuesta, por lo que los únicos resultados que se pueden tener es que 27,78% comparten su información y lo hacen respecto a los clientes, la tecnología, la mano de obra que emplean en sus procesos productivos y con talleres satélites a los que subcontratan para completar sus pedidos y el 22,22% no comparte su información con nadie.

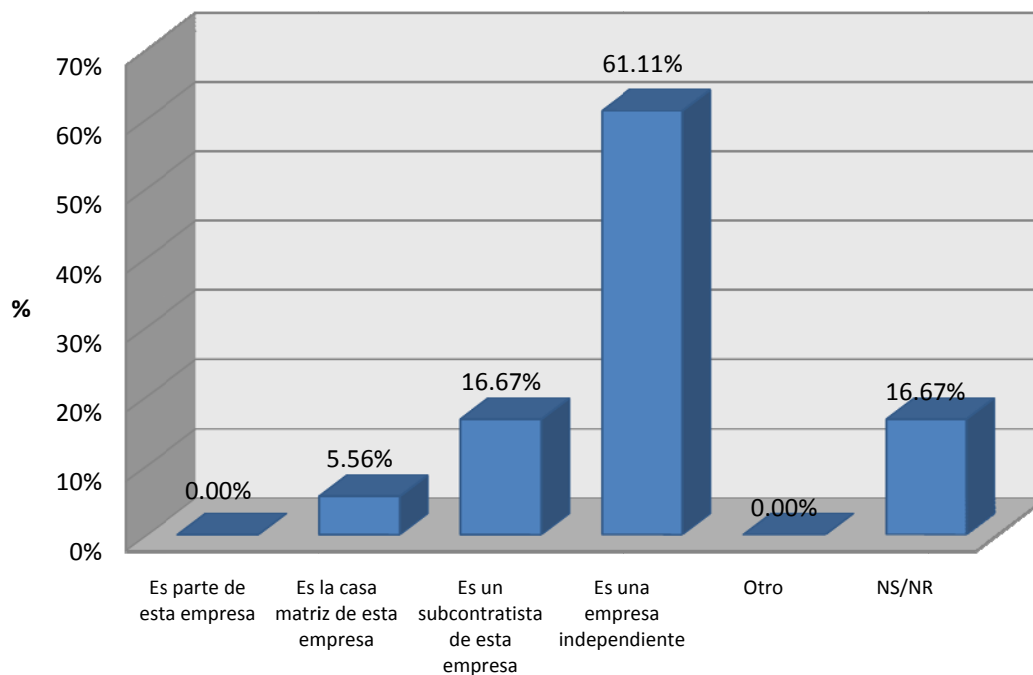
Aunque las asociaciones a las que están adscritas las empresas son poco favorables, a cuatro de ellas les han permitido mantener y aumentar su clientela, así como mejorar la calidad de sus productos frente a otros competidores, de igual forma es importante mencionar el hecho de que solo dos de las empresas que aceptaron estar asociadas a algún tipo de institución han realizado cambios o adaptaciones en sus productos como fruto de los acuerdos establecidos, los cuales se enfocaron en la diversificación de sus materiales y procesos textiles.

Por otro lado, al indagar sobre la posibilidad del establecimiento de alianzas con sus clientes para producir y comercializar sus productos, los resultados vuelven a ser muy similares a los planteados en la primera pregunta de este componente, el 61,11 % de las empresas no cuenta con ninguna alianza establecida y el resto en su mayoría lo hacen a

través de ventas directas a nuevos clientes, reflejando la idea del establecimiento de redes por medio del relacionamiento con nuevos compradores a partir de alianzas con antiguos usuarios. De igual forma sucede con las alianzas establecidas con otros países para capacitar el personal, el 72,22 % de las PyMes no cuentan con ninguna alianza, dejando de lado en este campo también la posibilidad de asociarse con otros para obtener mejores resultados.

La última pregunta de la encuesta en cuanto a este componente determina la relación que tienen las empresas con su principal cliente los resultados se pueden apreciar en el Gráfico 8, en este la mayoría de ellas tienen como cliente principal a una empresa independiente, pues el 61,11 % coincidió en esta respuesta, lo cual evidencia la precaria asociatividad que manejan los empresarios bogotanos.

GRÁFICO 8. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON SU CLIENTE PRINCIPAL

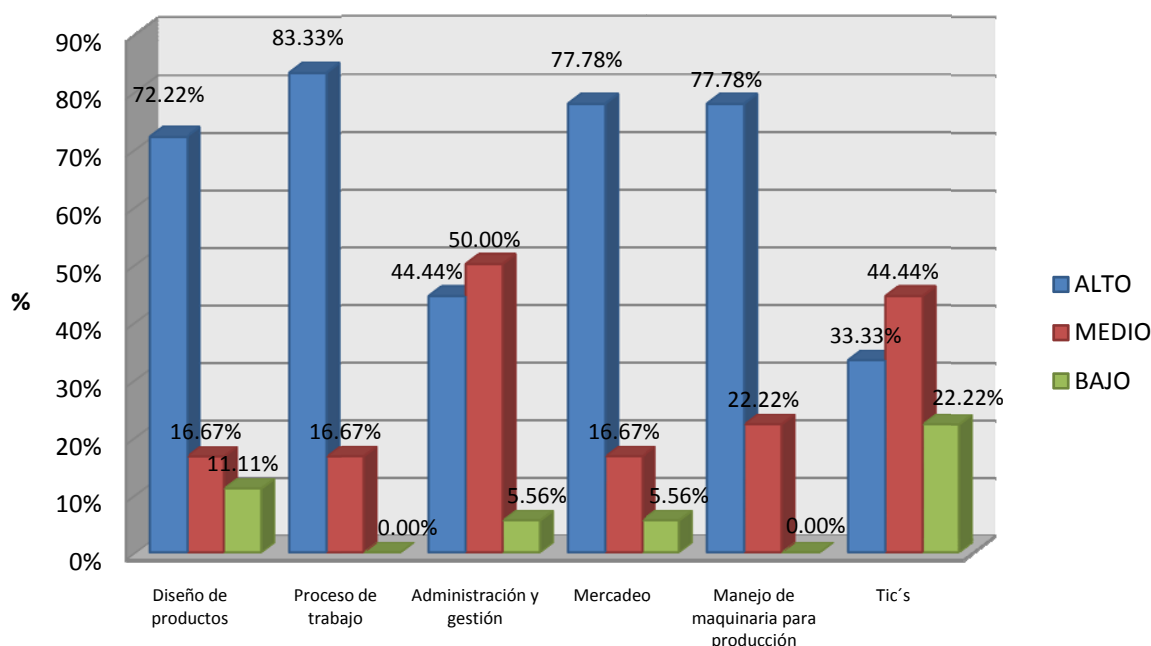


FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

3.4 CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS LABORALES

El componente Conocimientos y Competencias Laborales tiene en cuenta, en primer lugar los conocimientos que se desarrollan en las empresas, comprobando que en un nivel alto los empresarios comprenden el proceso de trabajo (83,33 %), seguido del conocimiento acerca de mercadeo y del conocimiento sobre maquinaria para la producción (77,78%) y el conocimiento sobre el diseño del producto (72,22 %).

GRÁFICO 9. CONOCIMIENTOS EN LA EMPRESA



FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

Dentro de los conocimientos evaluados los menos significativos para los encuestados son las TIC'S³ (Tecnologías de la Información y la Comunicación) pues el 44.44% de ellas apenas tiene un conocimiento medio sobre estas y el 22,22% considera que sus habilidades son precarias en cuanto a la utilización de las mismas. Por su parte, para el 50% de los empresarios sus nociones sobre la administración y gestión al interior de sus compañías

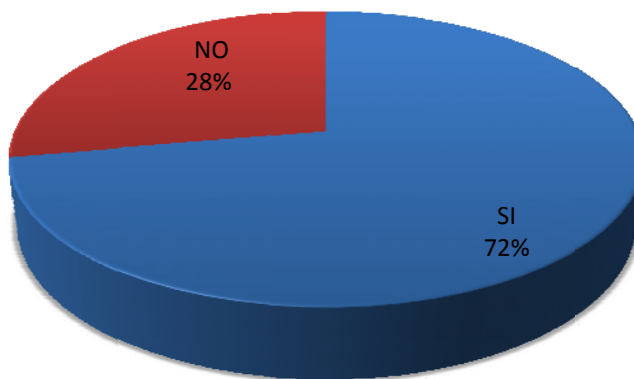
³ Se refieren a un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas y empresarios dentro de un entorno competitivo, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario que los fortalece y los adecua para enfrentar procesos más eficaces, eficientes y los provenientes del exterior.

está en un nivel medio, por lo que es necesario profundizar en este aspecto al interior de ellas para que conozcan y generen procesos adecuados de manejo y control de su productividad.

Lo anterior deja ver claramente que los empresarios de las Pequeñas y Medianas Empresas bogotanas del sector están concentrados en el producto, diseño y en la adquisición de la mejor maquinaria para la producción y la forma de darse a conocer en el mercado por medio de un buen departamento de mercadeo, dejando de lado la parte de administración y gestión así como la comprensión y aprovechamiento de TIC'S que aunque para estos no es un aspecto primordial si genera competitividad.

Del mismo modo, en este componente se puede evaluar todo lo concerniente a la capacitación de personal, el cual sin duda alguna es un factor determinante para lograr una fuerza productiva calificada que cumpla con mejores rangos de eficacia y eficiencia. Los resultados obtenidos por la encuesta son muy alentadores en términos de que el 72,22 % de ellas ofrecen capacitación para sus empleados, y esto es sin duda alguna un aspecto de gran relevancia si se tiene en cuenta que la población objeto de este estudio son empresas pequeñas y medianas de la ciudad que en muchos casos tienen dificultades de financiamiento.

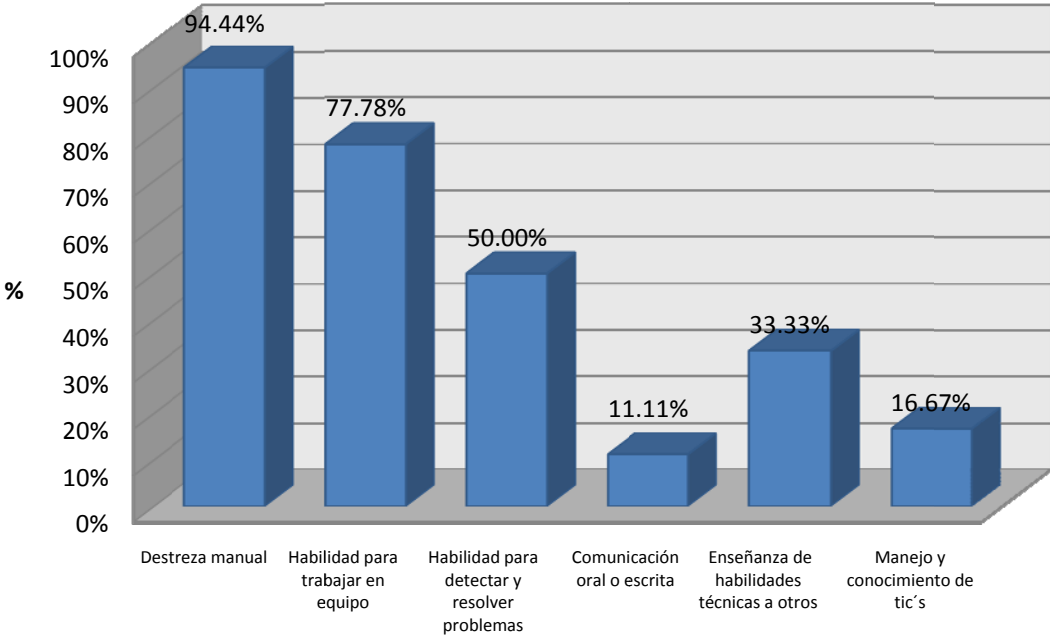
GRÁFICO 10. CAPACITACIÓN DE PERSONAL



FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

Este componente analiza también aspectos como las habilidades que requieren los empresarios de sus trabajadores para la producción, el Gráfico 11 muestra como la destreza manual es uno de los aspectos fundamentales (94,44%), lo cual es algo obvio si se tiene en cuenta que son empresas en las que sus operarios deben confeccionar con sus manos las prendas. Así mismo, la habilidad para trabajar en equipo ocupa el segundo lugar con un 77,78% dándole especial relevancia a la ayuda y el compromiso de estas empresas que inculcan en sus operarios la búsqueda de metas conjuntas. Sin embargo, es preocupante el hecho de que la comunicación oral y escrita tenga una participación tan baja (11,11%), pues se evidencia la poca importancia que le da el empresario al desarrollo de relaciones interpersonales entre los empleados.

GRÁFICO 11. HABILIDADES EN PRODUCCIÓN



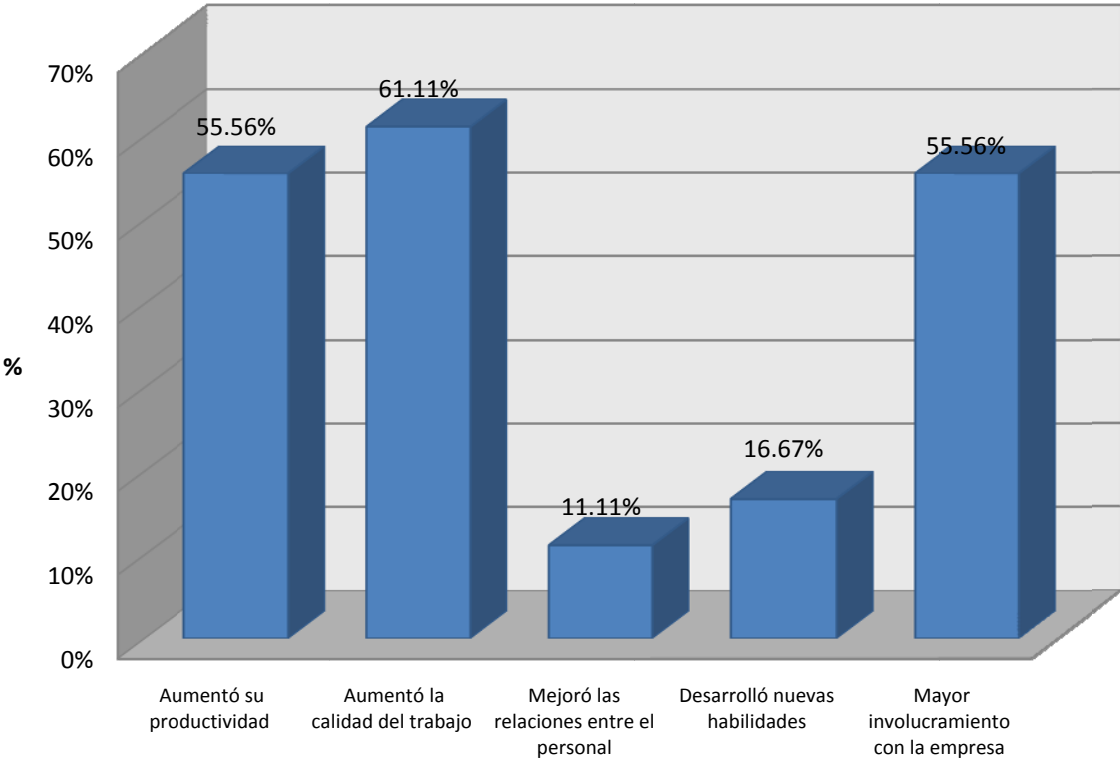
FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

No obstante, la importancia de realizar capacitación a los empleados se ve evidenciada en los resultados que obtienen las empresas gracias a esta, el Gráfico 12 muestra como aumento la productividad y la calidad del trabajo para el 61,11 % de las empresas

encuestadas, esto es una evidencia empírica más de la importancia de establecer procesos de capacitación entre los empleados para así obtener un crecimiento productivo interesante.

Sin embargo, las relaciones entre el personal y el desarrollo de nuevas habilidades no son resultados que se den a partir de la capacitación, ya que estas cuentan con tan solo un 11.11% y el 16,67% de participación respectivamente, lo cual reafirma el nulo interés que como ya se menciona tienen los empresarios sobre la formación humana del personal.

GRÁFICO 12. RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

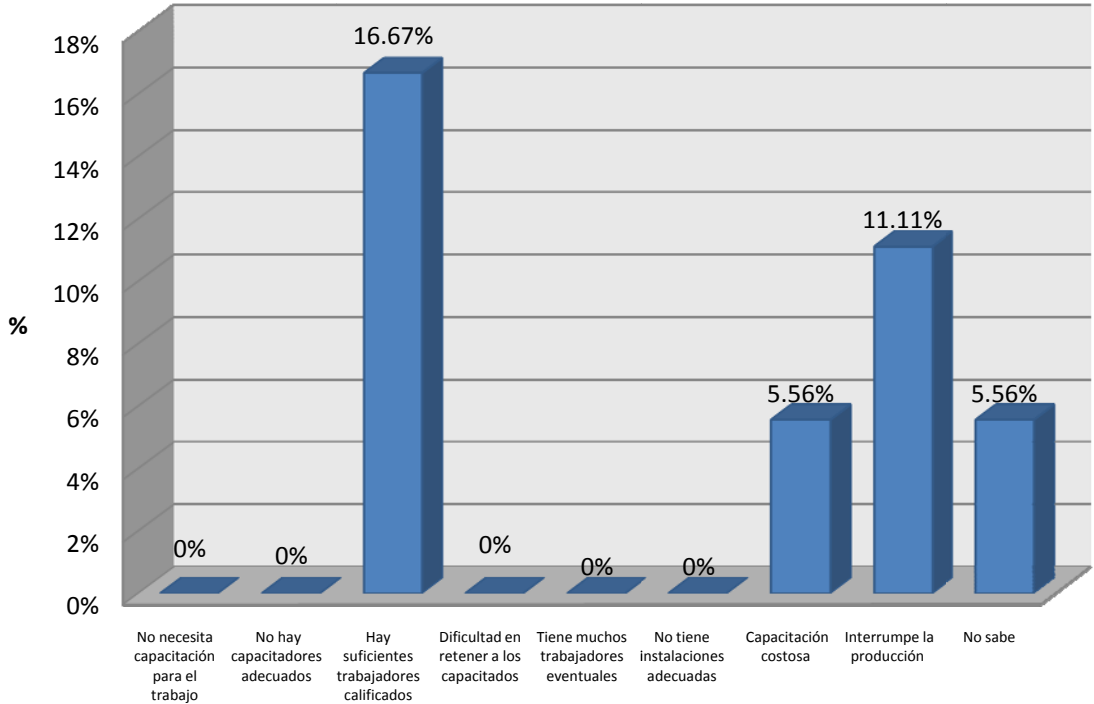


FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

Finalmente, este componente también permite observar las principales causas por las que el 27.78% de las empresas, mencionado anteriormente en el Gráfico 10 no imparte capacitación a sus trabajadores, y sorpresivamente el mayor porcentaje lo obtuvo el hecho de que existe un personal altamente capacitado (16,67%), sin embargo hay que tener en cuenta que el número de empresas que no imparte el entrenamiento es reducido en

comparación con las que si lo hacen por lo que este aspecto no se configura como un elemento primordial, pues está claro que las empresas si capacitan a su personal.

GRÁFICO 13. CAUSAS POR LAS QUE NO OFRECE CAPACITACIÓN



FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

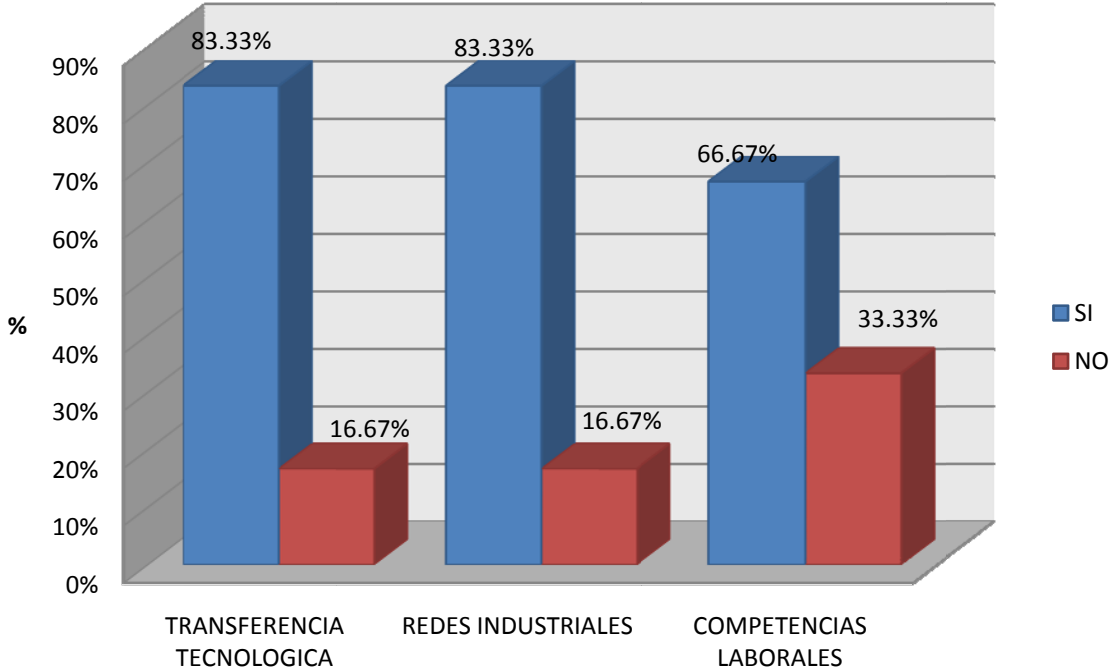
3.5 DESARROLLO EMPRESARIAL Y REGIONAL

Este último componente abarca aspectos cualitativos sobre el enfoque que le dan las empresas a la gestión que realizan, así como la importancia que le atribuyen a la localización, los proyectos a mediano plazo y la incidencia que han tenido algunas instituciones como apoyo para su comportamiento.

La localización como factor primordial para lograr la asociatividad, muestra que las características de los medios y costos de transporte, las materias primas o las fuentes de energía son esenciales a la hora de ubicarse en determinado sector industrial, por lo que

según los resultados arrojados por la encuesta, los empresarios opinan que esta es de vital importancia en cuanto a la transferencia de tecnología con una aceptación del 83,3%, el establecimiento de redes industriales con un 83,33% y la generación de competencias laborales con un 66,67%.

GRÁFICO 14. LOCALIZACIÓN



FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

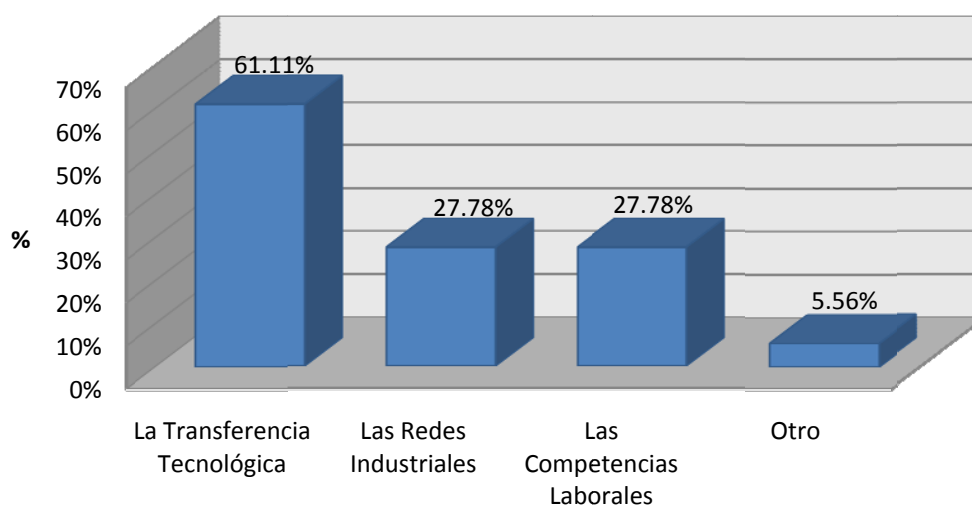
A pesar, que los empresarios son conscientes de la importancia de la localización para la transferencia tecnológica, las redes industriales y las competencias laborales no las instauran en sus empresas ni las convierten en una de sus prioridades, además desconocen el alcance que tienen este tipo de aspectos, los beneficios con los que cuentan por estar en primera instancia en Bogotá y asimismo por estar localizados en una zona industrial que les facilita la comunicación y el acceso a información.

De igual forma, no existe una preparación intelectual solida entre las personas encuestadas por lo que en esta pregunta sus respuestas no fueron acertadas y no coincidían con lo que

habían planteado anteriormente, además se aprecio una total ignorancia frente a términos usuales dentro de un ambiente empresarial.

Por otro lado, del Gráfico 15, se deduce que la transferencia tecnológica es el factor que consideran más importante para su gestión y su desarrollo tecnológico, sin embargo, una vez más se comprueba que no ven en las redes industriales mecanismos capaces de generar no solo desarrollo tecnológico y mejoras en su gestión empresarial, sino también, un trabajo calificado y competente, una especialización en los procesos productivos que a la vez se traduzca en mejoras en la productividad y disminución de costos.

GRÁFICO 15. GESTIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO TECNOLÓGICO



FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

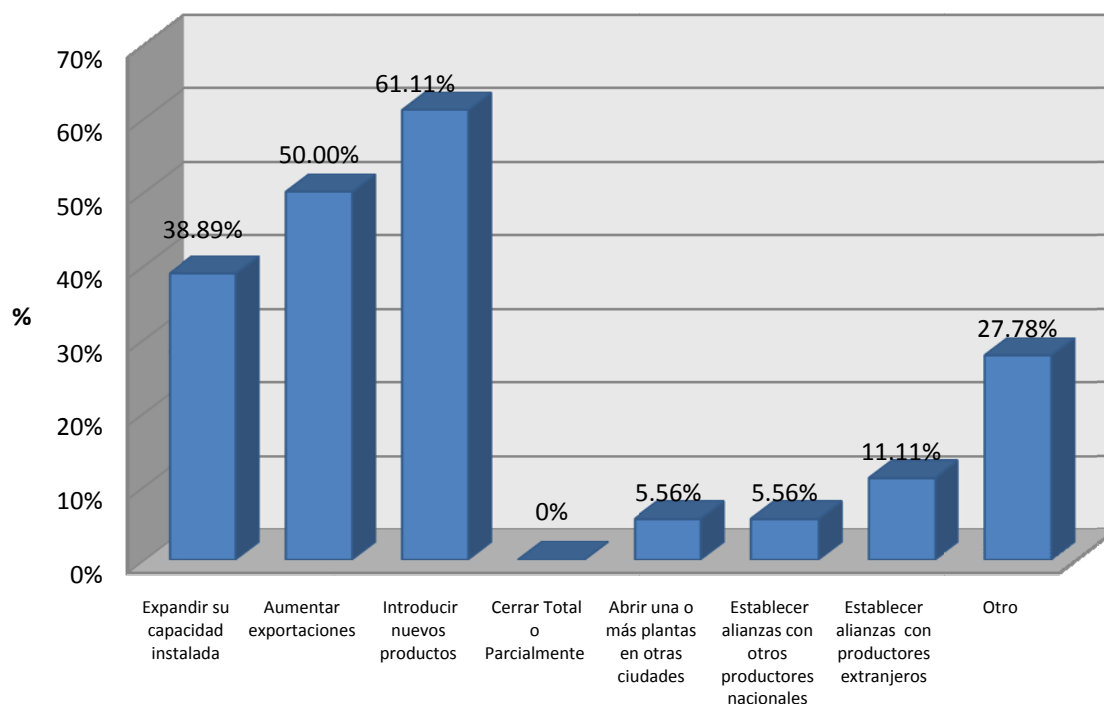
El 61,11% toma la transferencia tecnológica como la principal herramienta porque cree que esta facilita el proceso productivo y porque ven que es necesaria para no quedarse atrás, poder competir en el mercado y desarrollar o modificar los productos que ya tienen.

En cuanto a los proyectos a mediano plazo, factor que también fue analizado en este componente, el 83,33% de las empresas cuentan con ellos, y tienen una total claridad de lo que buscan, de esta forma el Gráfico 16 deja entrever que la introducción de nuevos

productos a sus catálogos es el objetivo común más deseado, así como el aumentar sus exportaciones, lo que permite ver que tienen como metas llegar a mercados internacionales, lo cual sería mucho más sencillo si contaran con el apoyo de otras empresas por medio de procesos asociativos como los distritos industriales, que al admitir la especialización en las cadenas productivas, genera mayores rendimientos no solo económicos sino también en cuanto a la búsqueda de un desarrollo que mejore la calidad de vida y el bienestar en sí de la sociedad que este inmiscuida dentro de este proceso.

Extender su capacidad instalada se configura como el tercer ítem en orden de importancia para el 38,89%, pues dentro de las expectativas de cualquier empresario está el hecho de aumentar su productividad, para hacerse más grande, competitivo, fuerte y poder llegar a mercados inimaginables en la actualidad.

GRÁFICO 16. PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

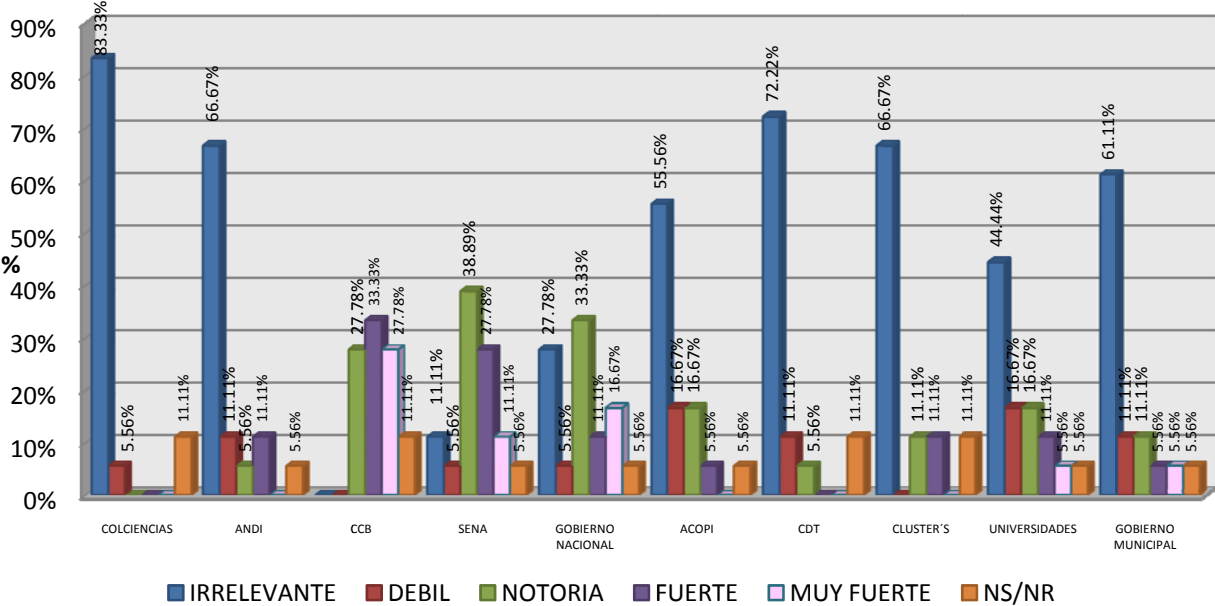


FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

El apoyo institucional que han percibido las empresas por parte de entidades como ANDI, ACOPI, COLCIENCIAS, CDT (Centros de Desarrollo Tecnológico) y Gobierno Municipal es irrelevante pues muchas veces los encuestados aseguraban no conocer ni siquiera la razón social de la institución. Estas organizaciones tienen niveles muy altos de desconocimiento e incompetencia según la opinión de los empresarios, entre ellos se destaca COLCIENCIAS, en donde el 83,33% de la muestra lo califica con la participación más baja, seguido de la ANDI con el 66,67%. (Gráfico 17)

No obstante, dentro de las instituciones más conocidas y que generan más confianza a los empresarios, por su colaboración y conocimiento de incentivos y políticas se encuentran: la Cámara de Comercio, el SENA, y el Gobierno Nacional, que de una u otra forma están al tanto de las actividades que las empresas realizan, así como de generar facilidades en procedimientos, capacitación del personal, programas de apoyo a las PyMes, participación en ferias, congresos y políticas de soporte.

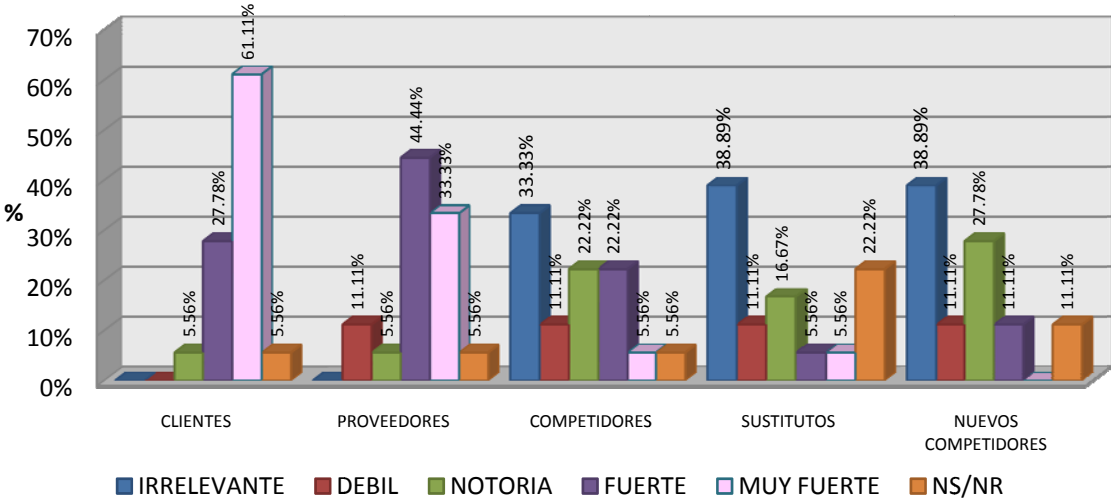
GRÁFICO 17. APOYO INSTITUCIONAL



FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

Por otra parte, la incidencia que han percibido las empresas por parte de las fuerzas del mercado, se aprecia en el Gráfico 18, en donde cabe resaltar que los competidores, los sustitutos y los nuevos competidores tienen poca o nula incidencia en la empresa.

GRÁFICO 18. APOYO DE LAS FUERZAS DEL MERCADO



FUENTE: Cálculo de las Autoras con base en los datos arrojados por la encuesta aplicada por ellas a la muestra objeto del trabajo.

Por otra parte el 61,11% de los encuestados coinciden en opinar que los clientes son un gran apoyo e inciden de manera muy fuerte en las decisiones, procesos y diseños de las compañías, por lo que muchos dijeron “el cliente tiene la razón” para describir este aspecto.

Así mismo, los proveedores, influyen de manera fuerte para el 44,44% de los entrevistados, lo que confirma que son estos últimos indispensables en gran medida para satisfacer las necesidades de los clientes, cumplir los pedidos, llegar a ser más competitivos y desarrollar procesos de innovación.

Finalmente, por medio de estos resultados se dio a conocer en gran medida, la opinión de los empresarios y empleados a quienes se les aplico la encuesta confirmando que aunque piensan que la asociatividad y sus formas ya descritas son muy importantes para el mejoramiento de sus sistemas de innovación, desarrollo, productividad y competitividad no las han instaurado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La asociatividad empresarial se ha desarrollado como una herramienta favorable para las empresas del país, sin embargo, no es un fenómeno nuevo esta ha venido evolucionando y adaptándose, así pues, a finales del siglo XIX, Alfred Marshall fue el primero en exponer la teoría sobre organización industrial y más adelante fue retomada por Giacomo Becattini y aplicada a las PyMes italianas con gran éxito. Además, la asociatividad se ha dado a conocer de distintas formas como: red empresarial, cadena productiva, distrito industrial, *cluster*, alianzas empresariales, consorcios y unión temporal. Cada una de ellas posee grandes beneficios y ventajas que han sido utilizadas en países como Italia, España, Rusia y a nivel Latinoamericano Brasil con resultados satisfactorios.

El sector textiles y confecciones es uno de los más antiguos e importantes de la economía no solo a nivel local sino también a nivel nacional e internacional, la industria textil y de confecciones muestra un complejo proceso productivo, ya que, comprende todas las actividades que van desde la producción de materia prima como las fibras naturales, artificiales y sintéticas, hasta la manufactura de productos terminados.

Este sector se ha constituido como uno de los más competidos y se ha posicionado entre los mercados extranjeros, pues su evolución en cuanto a la innovación y técnica, ha mostrado una mejora en la calidad de la alta costura y diseños nacionales, además de la eficiencia, eficacia y rapidez en los procesos de producción, despacho y entrega de mercancías que lo convierte en uno de los sectores más promisorios y desarrollados para la industria nacional.

Por otra parte, las PyMes se han convertido en una herramienta indispensable para el crecimiento económico, ellas contribuyen a una generación de puestos de trabajo eventuales, una mejor distribución del ingreso, mercados más dinámicos e innovadores capaces de adaptarse a los cambios del mismo y se han esmerado en la formación de un potencial exportador. En la actualidad las pequeñas y medianas empresas han avanzado en la dinámica comercial, puesto que con el desarrollo del proceso de globalización, las

empresas han demostrado una asombrosa capacidad de adaptación a la inestable economía y su flexibilidad productiva para responder a las condiciones de demanda de los mercados internos y externos.

Dadas las recientes condiciones macroeconómicas se hace necesario que las pequeñas y medianas empresas mejoren su aspecto competitivo, productivo y de alta calidad fortaleciendo la unión entre las distintas instituciones del país. No obstante, en la actualidad se pueden destacar instituciones como BANCOLDEX que apoya su financiación, FOMIPYME que fortifica la tecnología e información, PROEXPORT y CCB que impulsan el comercio exterior, el SENA quien educa, capacita y apoya el talento humano y ACOPI que fomenta la cooperación empresarial.

Las empresas colombianas están orientando sus esfuerzos hacia la consolidación del *good will* que muestre una imagen única, fresca, creativa e innovadora, satisfaciendo las necesidades de consumidores nacionales y extranjeros, además, la formación de alianzas que permitan fortalecer su posición competitiva y enfrentarse a los grandes competidores internacionales en donde China es el principal contendiente.

Sin embargo, ante este esfuerzo por mejorar muchos de sus aspectos internos y externos, no se aprecia una asociatividad estable, a pesar que los empresarios saben de sus beneficios en cuanto a localización, costos, transferencia de tecnología y competitividad, esta no es muy fructífera en la ciudad pues persiste el temor, la desconfianza, la envidia y una cultura empresarial difícil de entender.

En Bogotá, se encuentran gran parte de las PyMes del sector que han evolucionado en cuanto a la implementación de nuevos software, la creación de productos de alta calidad y la búsqueda de mejoras en la productividad, traduciéndose todo esto en un crecimiento sostenido y sostenible para conquistar nuevos mercados, no obstante, la competencia externa es muy fuerte por lo que se hace necesario la creación de procesos asociativos que contribuyan a la incorporación de innovaciones tecnológicas, capacitación, TIC'S, y la interacción de estas para generar crecimiento y desarrollo económico.

Existe una cantidad considerable de experiencias exitosas en esta materia, pero igualmente existe un desconocimiento semejante por parte de los empresarios, quienes en muchas ocasiones no saben de políticas, reformas, incentivos e instrumentos, que benefician a sus empresas, por lo que la ignorancia en cuanto a estos temas es generalizada y por lo tanto, no quieren correr riesgos al asociarse con otras empresas.

A pesar de los resultados arrojados por la investigación, es importante desarrollar herramientas dentro de las PyMes que estén enfocadas hacia la búsqueda de procesos asociativos, pues los aportes teóricos ya mencionados en los primeros capítulos, así como la experiencia exitosa ocurrida en otros países son razones importantes y bien justificadas para pensar que un modelo de desarrollo para la estructura empresarial colombiana debe estar sustentado y formado a partir de estos.

Es por esto que dentro de las políticas que día a día se trazan en las esferas de poder y mando del país, se deben incluir herramientas que fomenten la asociatividad, creando procesos claros y asequibles para todos los empresarios (Micro, Pequeños, Medianos y Grandes). Sin embargo, por ser un proceso tan complejo es necesario que en un principio se busquen mecanismos de convencimiento que permitan que las empresas se comprometan y se unan convencidas de que asociarse es el mejor camino para lograr sus metas.

Por esto lograr la asociatividad empresarial requiere del compromiso en primera instancia de los entes gubernamentales, para que ellos determinen sus políticas en torno a ella, y para que a partir de esto logren que los empresarios vean las bondades de esta así como los beneficios que obtendrían si tuvieran metas conjuntas, y no como ocurre en la actualidad, en la que solo piensan individualmente y se lanzan a conquistar mercados en los que no tienen cabida por su inexperiencia, falta de capital, altos costos y poca competitividad.

No obstante, se requerirá un compromiso mucho mayor por parte de los empresarios, que el que deberán tener los entes gubernamentales, pues son ellos los que al apropiarse y unirse con toda seriedad a este proyecto, obtendrán todos los beneficios también ya mencionados

en apartes anteriores, pues es claro que muchos de los intentos de asociatividad que se han dado en el país no han sido aprovechados por ellos por su tradición cultural y mental de no asociarse, lo cual sin duda alguna se traduce en desinterés y falta de compromiso hacia las políticas que se quieran desarrollar.

Así mismo, será necesario crear una entidad ya sea pública o privada en la que se le de todo el apoyo que requieran los empresarios interesados en formar redes, cadenas productivas, alianzas, *clusters*, distritos industriales o cualquier tipo de mecanismo que se guie bajo los lineamientos de la asociatividad. Dicha entidad deberá asistir a las empresas en todas las etapas por las que se estén instaurando los procesos asociativos, así como prestar financiamiento y ser una guía para estos. Obviamente esta entidad deberá además, estar en contacto permanente con las instituciones gubernamentales o municipales encargadas de generar las políticas que afecten a las PyMes, para así crear estrategias conjuntas que solo busquen beneficios para las empresas, y no como ocurre en la actualidad, en donde se crean políticas vacías que no contribuyen para el desarrollo de los pequeños y medianos empresarios.

Vale la pena aclarar que en la actualidad aunque existen instituciones que intentan generar instancias de apoyo para los empresarios y que buscan crear mecanismos que fortalezcan la asociatividad (por ejemplo ACOPI con los PRODES o el SENA), estos no son establecidos claramente ni plantean con rigor las bases teóricas necesarias para la cooperación, por lo que en muchos casos no son pertinentes, además de eso no son asumidos ni tomados en cuenta por parte de los empresarios quienes no acuden a ninguna de estas instancias, ya sea por desinformación, falta de confianza o por como ellos mismos lo plantean: falta de interés y tiempo.

Por lo tanto, finalmente se podrá decir que la asociatividad es un tema incipiente y poco tomado en cuenta en la ciudad, por lo que es necesario instaurarlo por medio de las políticas que los gobernantes plantean, así como por el mismo compromiso y la necesidad que tienen las PyMes de encontrar una herramienta capaz de solidificarlas y convertirlas en entes activos de los mercados tanto nacionales como externos.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, L. (2008). Evolución de la competitividad de las pymes del sector textil en Bogotá, para el subsector textil confecciones, en el periodo 2000 - 2005. Bogotá: Universidad de la Salle.

Albors, J y Molina X. (2001). *La difusión de la innovación factor competitivo en redes organizativas. El caso de la cerámica valenciana*. Economía Industrial N° 339, España. Disponible en: <URL:<http://www.mityc.es>>

Alburquerque, F. (2004). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina*. Revista de la CEPAL N° 82.

Alemán, F. (2006) *Importancia de las MiPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia*. Investigación y reflexión. Volumen X IV - No. 1, Pág. 173 – 186. Disponible en: <URL: <http://www.umng.edu.co/revcieco/2006/PDF%20de%20Corel/Importancia.pdf> >

Banco Agrario de Colombia (2006). Financiamiento para la asociatividad. 19 de Junio de 2008. Disponible en: <URL: http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2006_10_24_10_30_0_BANCO%20AGRARIO.pdf>

Becattini, G. (2004). *Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial*. Economía Industrial, N° 359, España. Disponible en: <URL:<http://www.mityc.es>>

Campo, M (2005). Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios en Bogotá y Cundinamarca. Bogotá. 07 de Mayo de 2008. Disponible en: <URL: http://camara.ccb.org.co/documentos/623_2006_4_11_11_6_19_Caracterizacion_de_las_cadenas_productivas_DEF.pdf>

Cardona, M (2000). Redes sociales en la cadena productiva de la industria del vestido. Medellín: Universidad EAFIT. 324

Cardona, A. (2005). *La dinámica industrial, crecimiento económico y PyMes: Un análisis de Datos de Panel para el caso colombiano 1980 – 2000*. Archivos de Economía DNP. Documento 292, 66

Cardona, M. (2007). La micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) exportadora del sector textil confección en el Valle de Aburrá: hallazgos a partir de análisis de casos. Medellín: Ecos de Economía No. 25. 11 de Julio de 2008. Disponible en: <URL: <http://www.eafit.edu.co/ecos/ed25/25-6.pdf>>

CCB (2006). Tercer foro de Asociatividad Empresarial: Estrategia para la Internacionalización. Bogotá, 07 de Mayo 2008. Disponible en: <URL: http://camara.ccb.org.co/documentos/400_2006_1~1.PDF>

CCB (2006). Perfil Económico y Empresarial de las Localidades: Ciudad Bolívar, La Candelaria, Bosa, San Cristóbal, Tunjuelito, Rafael Uribe Uribe, Teusaquillo, Fontibón, Antonio Nariño, Chapinero, Usaquén, Barrios Unidos, Suba, Los Mártires, Santafé, Kennedy, Engativá, Puente Aranda. Bogotá, 05 de Septiembre de 2008. Disponible en: <URL: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=86&conID=920>>

CCB, (2008). Estructura y Dinámica Empresarial. Bogotá. 27 de Febrero de 2008. Disponible en: <URL: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=514&catID=125>>

Corporación Andina de Fomento (CAF), (2008) Disponible en: <http://www.caf.com/view/index.asp?ms=17>

DANE. (2005). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 3.1 adaptada para Colombia. 03 de Septiembre de 2008. Disponible en: <URL: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/est_gral_CIIU3AC.pdf>

Dpye, (2007). Muestreo en Bola de Nieve. México, 26 de Noviembre de 2008. Disponible en internet: <URL:<http://www.dpye.iimas.unam.mx/finales2007/FINAL%20Muestreo%20en%20Bola%20de%20Nieve.doc>>

Fontaine, M. Pérez, D (2008) *Las Alianzas Empresariales. En busca del compañero ideal*. 22 de Junio de 2008. Disponible en:<URL:<http://www.revista-mm.com/rev50/admon2.pdf>>

FUNDES (2005). La Realidad de la Pyme Colombiana, Desafío para el Desarrollo. 9 de Febrero de 2008. Disponible en: URL:<http://www.cta.org.co/maps/doc/La%20realidad%20de%20la%20pyme%20Colombiana%20FUNDES.ppt>>

Guerrero, C (2006). El poder de la asociatividad. Bogotá: CCB, 19 de Junio de 2008. Disponible en: <URL:<http://www.acercar.org.co/industria/biblioteca/eventos/fase6/textil/13032006/02.pdf>>

Inexmoda (2008). Expectativas de negocio por 45 millones 333 mil dólares. Disponible en: <URL:<http://www.inexmoda.org.co/Default.aspx?alias=www.inexmoda.org.co/colombiamoda>>

Lazzeretti, L. (2004) *Distritos industriales clusters y otros: Un análisis trespassing entre la economía industrial y la gestión estratégica*. Economía Industrial, N° 359, España. Disponible en: <URL:<http://www.mityc.es>>

Levin, I. (2008). *Los Distritos Industriales y el debate sobre la estrategia económica y política en Rusia*. Economía Industrial, N° 359, España. Disponible en: <URL:<http://www.mityc.es>>

Marshall, A. (1957). Principios de Economía. Capítulo VIII. Madrid: Aguilar. 733

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2006). Cadenas, redes empresariales y asociatividad. 19 de Junio de 2008. Disponible en: <URL: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/competitividad/2006/CadenasRedesAsociatividad.pdf> >

Pallares, Z (2004). Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad. Bogotá: Fondo editorial nueva empresa. 319

Pallares, Z (2006). Desarrollo local y asociatividad territorial. Bogotá, 19 de Junio de 2008 pág. 27. Disponible en internet: <URL: http://competitividad.ccb.org.co/documentos/2006_10_24_10_34_10_Asociatividad%20Territorial%20Pallares.pdf>

PROEXPORT (2007). Comportamiento sector textiles y confecciones- enero-diciembre 2006. Bogotá, 22 de Junio de 2008 pág. 1-4. Disponible en internet: <URL:<http://www.proexport.com.co/VbeContent/library/documents/DocNewsNo8844DocumentNo7296.PDF>.>

Rentería, C. (2006) Congreso Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa: Agenda Interna y Pymes. Bogotá: DNP. 27 de febrero de 2008, disponible en: <URL:http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/agenda%20interna%20mipymes%20dnp_2006.pdf >

Rosales, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. Capítulos del Sela, 27 de Febrero de 2008 p. 97.

Trullen, J (2008), *Distritos industriales Marshallianos y sistemas locales de gran empresa en el diseño de una nueva estrategia territorial para el crecimiento de la productividad en la economía española*. Economía Industrial, N° 359, España. Disponible en: <URL:<http://www.mityc.es>>

Valero, S. (2005). Asociatividad empresarial. Bogotá y Región. 10 de Julio de 2008
Disponible en: <URL: <http://hasp.axesnet.com/contenido/documentos/Asociatividad%20casos.pdf>>

Villamil, J (2007). Estrategia de Emprendimiento e Innovación para la competitividad de las PYMES de Bogotá y la Región. Bogotá: CCB. 27 de febrero de 2008. Disponible en:
<URL:<http://www.anif.org/includes/scripts/open.asp?ruta=/images/dynamic/articles/227/Villamil.pdf>>

Werner S y Frank P. (2008). Distritos industriales y regeneración económica local: Cuestiones De investigación y de política. 14 de Febrero de 2008. Disponible en: <URL: http://www.una.ac.cr/pcmdl/documentos/distritos_industriales.pdf >.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA APLICADA

ANEXO 2: DATOS GENERALES

ANEXO 3: HISTORIA

ANEXO 4: REDES INDUSTRIALES

ANEXO 5: CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS DE LA EMPRESA

ANEXO 6: DESARROLLO EMPRESARIAL Y REGIONAL

ANEXO 1: ENCUESTA APLICADA

Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las PyMes del sector textiles y confecciones en Bogotá

**Investigadores: Mónica Liliana Acevedo Camacho
Martha Viviana Buitrago Rodríguez**

Asesor: Jaime Alberto Rendón Acevedo

**Universidad de la Salle
Bogotá
2008**

PROPÓSITO

Este estudio pretende analizar los procesos de asociatividad empresarial entre las PyMes bogotanas del sector de textiles y confecciones, identificando su capacidad para lograr crecimiento productivo e innovación.

CONFIDENCIALIDAD

La información obtenida mediante este cuestionario no será publicada a nivel individual de las empresas. El objetivo es aprender de las experiencias de las empresas sin revelar cualquier información que pueda ser considerada como confidencial por parte de estas.

1 DATOS GENERALES

Fecha de la entrevista Mes () Día () 2008

1.1 Nombre de la empresa _____ 1.2 Sector económico _____

1.3 Teléfono _____ 1.4 Correo _____

1.5 Dirección _____ 1.6 Nombre del entrevistado _____

1.7 Cargo _____ 1.8 Profesión _____

2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL

2.1 ¿Cómo surgió la empresa?

1. Por las condiciones del mercado ()
2. Por necesidades laborales ()
3. Por tradición familiar ()
4. Por conocimiento del sector ()
5. Por aplicar los estudios profesionales ()

2.2. Describa las tres principales posibilidades que encontró para el surgimiento de la empresa.

1. _____
2. _____
3. _____

2.3. Describa los tres principales obstáculos que encontró para el surgimiento de la empresa.

1. _____
2. _____
3. _____

2.3.1. ¿Cómo superó estos obstáculos?

2.4. ¿En cuál eslabón de la cadena se encuentra?

2.5. Qué tipo de tecnologías tenía en el momento de iniciar la empresa?

- | | |
|---|-------|
| a. Fax | _____ |
| b. Teléfono fijo | _____ |
| c. Teléfono celular | _____ |
| d. Correo electrónico | _____ |
| e. Fotocopiadoras | _____ |
| f. Software especializados | _____ |
| h. Maquinaria para la producción de alta tecnología | _____ |
| i. Sistema interno de información (Intranet) | _____ |
| j. Sistema externo de información (Internet) | _____ |
| k. Otra herramienta | _____ |
-

2.6. ¿Qué tipo de tecnologías posee actualmente?

- a. Fax _____
 - b. Teléfono fijo _____
 - c. Teléfono celular _____
 - d. Correo electrónico _____
 - e. Fotocopiadoras _____
 - f. Software especializados _____
 - h. Maquinaria para la producción de alta tecnología _____
 - i. Sistema interno de información (Intranet) _____
 - j. Sistema externo de información (Internet) _____
 - k. Otra herramienta _____
-

2.7. Lo que esta empresa produce se vende en:

- a. En las grandes cadenas del exterior _____
- b. En las grandes cadenas de Colombia _____
- c. En las cadenas minoristas _____
- d. Otro, explique _____

2.8. ¿Qué medios de información o comunicación utiliza para establecer contacto con sus puntos de venta o sus clientes?

2.9. ¿Cuáles son las tres actividades más importantes en esta planta para que haya habido cambios profundos en los últimos 10 años?

- 01 I&D del producto ()
- 02 I&D del proceso ()
- 03 Suministro de materias primas y componentes ()
- 04 Manejo de Tic´s ()
- 05 Ensamblaje final ()
- 06 Capacitación gerencial ()
- 07 Programas de capacitación de los empleados ()
- 08 Mercadeo y ventas ()
- 09 Acopio y procesamiento de información ()
- 10 Gestión financiera ()
- 11 Desarrollo de planificación y estrategias ()
- 12 Contabilidad ()
- 13 Servicio post- venta ()
- 14 Respuesta rápida ()
- 15 Otro _____

2.10 ¿Cuál fue el principal resultado de los cambios introducidos en la empresa?

- 01 Un mejor ajuste a especificaciones de clientes en calidad, cantidad y tiempo ()
- 02 Mejoramiento en las relaciones laborales ()
- 03 Delegación a los trabajadores de más responsabilidades ()
- 04 Reducción de costos laborales ()

- 05 Reducción de otros costos ()
 06 Aumento de la productividad ()
 07 Mejoramiento de la calidad ()
 08 No sabe ()
 09 Otro _____

3. REDES INDUSTRIALES

3.1 **¿La empresa pertenece algún tipo de organización, gremio o asociación industrial?**
 01 Si () 02 No ()

3.1.1 ¿Cuáles?

3.1.2 ¿Cuántas veces al año se reúnen?

3.1.3 ¿Cuál es el ámbito de la red (local, regional, nacional e internacional)?

3.1.4 ¿Por cuales medios se comunican?
 Teléfono fijo _____ Correo electrónico _____
 Teléfono celular _____ Realizan reuniones periódicas _____
 Fax _____ Otro medio _____

3.1.5 ¿La empresa comparte información con otras empresas o asociaciones, redes, alianzas? 01 Si 02 No
 01 Clientes () 02 Tecnología ()
 03 Mano de Obra () 04 Proveedores ()
 05 Otros _____

3.2 **¿De quién surgió la iniciativa para establecer acuerdos de colaboración?** ()
 01 Del empresario
 02 De los clientes de la empresa
 03 De la matriz del grupo
 04 De los proveedores de componentes y maquinaria de la empresa
 05 De los consultores externos o centros de investigación
 06 De la colaboración que tenía con otras empresas
 07 De asociaciones industriales
 08 De ferias y congresos
 09 Otros ¿Cuáles? _____

3.3. **Los acuerdos pactados le han permitido**
 Mantener (), aumentar (), o disminuir () la clientela?

3.4. De las siguientes opciones, ¿Cómo han afectado los acuerdos pactados por esta empresa?

- 01 Aumentar los segmentos de producción que puede cubrir dentro del ramo.
- 02 Mejorar la calidad de los productos frente a otros competidores
- 03 Mejorar la oportunidad con que atiende a sus clientes
- 04 Mejorar el precio de sus productos frente a otros competidores
- 05 Otro Cual? _____

3.5. ¿Ha realizado adaptaciones o cambios en sus productos o en sus procesos como parte de los acuerdos establecidos con otras empresas?

- 01 Si () 02 No ()

3.5.1 En caso afirmativo, De que tipo?

3.6 Esta empresa posee alguna alianza estratégica con sus clientes para producir y comercializar sus productos?

- 01 Si () 02 No ()

3.6.1 ¿De qué tipo?

- 01 Subcontratación con otros productores ()
- 02 Asociación de producción ()
- 03 Asociaciones para compras o ventas conjuntas ()
- 04 Compras directas a nuevos proveedores ()
- 05 Ventas directas a nuevos clientes ()
- 06 Compras a través de intermediarios ()
- 07 Ventas a través de distribuidores ()

3.7 ¿Se tienen alianzas con otros países para la capacitación del personal?

- 01 Si () 02 No ()

3.8 ¿Qué relación tiene esta empresa con su cliente principal?

- 01 Es parte de esta empresa ()
- 02 Es la casa matriz de esta empresa (especifique) _____ ()
- 03 Es un subcontratista de esta empresa ()
- 04 Es una empresa independiente ()
- 05 Otro _____

4. CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS LABORALES

4.1. ¿Qué tipo de conocimientos se desarrollan en su empresa? Explique en qué nivel (alto, medio, bajo)

- a. Conocimiento sobre diseño de productos _____
- b. Conocimiento sobre proceso de trabajo _____

- c. Conocimientos de administración y gestión_____
- d. Conocimiento de mercadeo _____
- e. Conocimiento sobre manejo de maquinaria para producción_____
- f. Conocimiento sobre tic´s_____
- g. Otro ____Cuál?_____

4.2 **¿Capacitan el personal vinculado?** 01 Si () 02 No ()

4.3 **¿Cuáles son los tres principales conocimientos o habilidades requeridas por los trabajadores de producción?** 1() 2() 3()

- 01 Destreza manual
- 02 Habilidad para trabajar en equipo
- 03 Habilidad para detectar y resolver problemas
- 04 Comunicación oral o escrita
- 05 Enseñanza de habilidades técnicas a otros
- 06 Manejo y conocimiento de tic´s
- 07 Otras (especifique)_____

4.4 **¿Cuál es el principal resultado de la capacitación impartida?** 1() 2() 3()

- 01 Aumentó su productividad
- 02 Aumentó la calidad del trabajo
- 03 Mejoró las relaciones entre el personal
- 04 Desarrolló nuevas habilidades
- 05 Mayor involucramiento con la empresa
- 06 Otra ¿Cuál?_____

4.5 **¿Cuál es la causa principal por la que no ofrece capacitación?**

- 01 No necesita capacitación para el trabajo ()
- 02 No hay capacitadores adecuados ()
- 03 Hay suficientes trabajadores calificados ()
- 04 Dificultad en retener a los capacitados ()
- 05 Tiene muchos trabajadores eventuales ()
- 06 No tiene instalaciones adecuadas ()
- 07 Capacitación costosa ()
- 08 Interrumpe la producción ()
- 09 No sabe ()
- 10 Otro ()

5. DESARROLLO EMPRESARIAL Y REGIONAL

5.1 **¿La empresa enfoca su gestión?**

Al interior de la empresa _____ ¿de qué forma? _____

En el territorio _____ ¿de qué forma?

5.2 ¿Cómo gestionan el desarrollo de la empresa y la región?

5.3 Cree usted que la localización es un factor determinante para las decisiones de:

01 Transferencia Tecnológica 01 Si () 02 No () ¿por qué?

02 Establecer Redes Industriales 01 Si () 02 No () ¿Por qué?

03 Generar Competencias Laborales 01 Si () 02 No () ¿Por qué?

5.4 ¿En su región que políticas han impulsado para el desarrollo y manejo de las tic's en el sector empresarial?

5.5 Cuál elemento considera más importante para la gestión empresarial y el desarrollo tecnológico:

La Transferencia Tecnológica (), las Redes Industriales (), las Competencias Laborales () u Otro ().

¿Por qué?

5.6 ¿La empresa tiene proyectos a mediano plazo de? 01 Si () 02 No ()

01 Expandir su capacidad instalada ()

02 Aumentar exportaciones ()

03 Introducir nuevos productos ()

04 Cerrar Total o Parcialmente ()

05 Abrir una o más plantas en otras ciudades ()

06 Establecer alianzas con otros productores nacionales ()

07 Establecer alianzas con productores extranjeros ()

08 Otro (especifique) () _____

5.9 En escala de 1 a 5 (1 irrelevante, 2 débil, 3 notoria, 4 fuerte y 5 muy fuerte), cómo califica la incidencia que han tenido las siguientes instituciones como apoyo para su empresa:

INSTITUCIÓN	CALIFICACIÓN	INSTITUCIÓN	CALIFICACIÓN	INSTITUCIÓN	CALIFICACIÓN
ANDI		CDT's (Centros de Desarrollo Tecnológico)		Gobierno Nacional	
ACOPI		Cluster's		Gobierno Mpal	
SENA		Universidades		Fuerzas del mercado	
				Competidores	
				Sustitutos	
				Nuevos competidores	
				Proveedores	
				Clientes	
COLCIENCIAS		Cámara Comercio.		Otras	

5.8 Observaciones:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN ENTREVISTADOR(A):

Nombre Completo	Ciudad	Teléfono:

ANEXO 2: DATOS GENERALES

FECHA	NOMBRE DE LA EMPRESA	SECTOR ECONOMICO	ENTREVISTADO	CARGO	TAMAÑO
25/09/2008	CONFECCIONES OZAR LTDA	FABRICACIÓN DE ROPA EXTERIOR	Fernando Ospina Aristizabal	Gerente General	PEQUEÑA
04/10/2008	BARSOTTI LTDA	CONFECCION DE PRENDAS DE VEST	Blanca Castañeda Angarita	Directora Administrativa	MEDIANA
17/10/2008	MANTEROL COLOMBIA LTDA	PREPARACION E HILATURA DE FIBR	Islena Avendaño	Contadora	MEDIANA
21/10/2008	HERSAM S A	FABRICACION DE PRENDAS DE VES	Ricardo Hernandez	Seguridad	MEDIANA
21/10/2008	INDUSTRIAL DE CONFECCIONES BIG JOB LTDA	FABRICACION DE ROPA DE TRABAJO	Isabel Martinez Bejarano	Auxiliar de Almacen	PEQUEÑA
22/10/2008	LADY CONFORT LTDA	FABRICACION DE ROPA INTERIOR	Nestor Sanchez	Auxiliar Contable	PEQUEÑA
29/10/2008	DISEÑO FRANCES S.A	CONFECCIÓN ROPA FORMAL FEMEN	Luz Stella Chavez	Operaria de Maquina	PEQUEÑA
11/11/2008	VESTA S A	FABRICACION DE ROPA INTERIOR	Gonzalo Hernandez	Auxiliar de Oficina	MEDIANA
11/11/2008	FABRICA DE TEXTILES DALTEX S A	TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTIL	Orlando Bermudez	Gerente Administrativo	MEDIANA
11/11/2008	LUVET LIMITADA	COMERCIO AL POR MENOR DE PRE	Mauricio Avila Alba	Gerente	PEQUEÑA
10/11/2008	MANUFACTURAS ELIOT	CONFECCIONES	Nidia Pulido	Auxiliar de Producción	MEDIANA
04/11/2008	MANUFACTURAS MARLE LTDA	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	Angélica Lozano	Auxiliar de Gerencia	PEQUEÑA
08/11/2008	PROCON S.A	FABRICACION DE ROPA EXTERIOR. PA	Julia Hoyos	Jefe de Planta	PEQUEÑA
07/11/2008	ACABADOS INFORMALES	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES	Sandra Vásquez	Contadora	MEDIANA
10/11/2008	MARTE DE COLOMBIA LTDA	FABRICACION Y DISTRIBUCION EN	Nancy Maucera	Contadora	MEDIANA
10/11/2008	INDUSTRIAS SAGOR LTDA	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	Camilo Celis	Gerente Comercial	PEQUEÑA
10/11/2008	INDUSTRIAS ERREGE	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	Lina María Arroyave	Directora de Recursos Hum	PEQUEÑA
27/11/2008	RIPERME LTDA	CONFECCIONES	Eliana Vanessa Virguez	Auxiliar contable	PEQUEÑA

ANEXO 3: HISTORIA

NOMBRE DE LA EMPRESA	¿COMO SURGIO LA EMPRESA?					¿ EN CUÁL ESLABÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA SE ENCUENTRA?
	1. Por las condiciones del mercado	2. Por las necesidades laborales	3. Por tradición Familiar	4. Por conocimiento del sector	5. Por aplicar estudios profesionales	
OZAR LTDA		X				Producción y distribución
BARSOTTI LTDA				X		NR/NS
MANTEROL COLOMBIA LTDA				X		Producción, distribución y comercialización
HERSAM S.A				X		NS/NR
BIG JOV LTDA				X		NS/NR
LADY CONFORT LTDA	X					Distribuidores y Comercializadores
DISEÑO FRANCES S.A				X		Transformador
VESTA S A	X					Todos
DALTEX				X		Produccion
LUVET LTDA				X		Produccion,Diseño,Ventas al por mayor
MANUFACTURAS ELIOT	X	X	X			Exportadores
MANUFACTURAS MARLE LTDA				X		Productores y comercializadores
PROCON S.A	No sabe					Productores
ACABADOS INFORMALES			X			Prestan servicios a terceros
MARTE DE COLOMBIA LTDA				X		Productores
INDUSTRIAS SAGOR LTDA			X			Productores
INDUSTRIAS ERREGE				X		Productores
RIPERME LTDA			X			Productores y comercializadores

¿ QUE TIPO DE TECNOLOGIAS TENIA AL INICIAR LA EMPRESA?

a. Fax	b. Teléfono fijo	c. Teléfono celular	d. Correo electrónico	e. Fotocopadoras	f. Software especializado	h. Maquinaria para la producción de alta tecnología	i. Sistema interno de información (Intranet)	j. Sistema externo de información (Internet)	k. Otra herramienta
X	X	X	X					X	
X	X			X		X			
X	X	X	X	X	X			X	
	X								Manual
X	X					X		X	
X	X	X	X	X	X		X	X	
	X			X					Maquinas convencionales
X	X								Maquinas convencionales
X	X	X			X	X	X		
	X			X		X	X		
X	X			X	X	X			
X	X								
No sabe									
X	X	X			X	X			
X	X				X	X			
	X								
	X					X			
X	X	X							

¿ QUÉ TIPO DE TECNOLOGÍAS POSEE ACTUALMENTE?										LO QUE ESTA EMPRESA PRODUCE SE VENDE EN		
a. Fax	b. Teléfono fijo	c. Teléfono celular	d. Correo electrónico	e. Fotocopiadoras	f. Software especializado	h. Maquinaria para la producción de alta tecnología	i. Sistema interno de información (Intranet)	j. Sistema externo de información (Internet)	k. Otra herramienta	a. En las grandes cadenas del exterior	b. En las grandes cadenas de Colombia	c. En las cadenas minoristas
X	X	X	X					X	NS/NR			X
X	X	X	X	X	X	X		X	NS/NR			
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR		X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	
X	X	X	X	X	X		X	X	NS/NR	X	X	X
X	X	X		X	X	X	X	X	NS/NR	X		
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR	X	X	
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR		X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR	X	X	X
X	X	X	X	X				X	NS/NR			
NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR			
X	X	X	X	X	X	X		X	NS/NR			X
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR			
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR			
X	X	X	X	X	X	X	X	X	NS/NR		X	X

¿CUÁLES SON LAS TRES ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES PARA QUE HAYA HABIDO CAMBIOS EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS?														
01 I&D del producto	02 I&D del proceso	03 Suministro de materias primas y componentes	04 Manejo de Tic's	05 Ensamblaje final	06 Capacitación gerencial	07 Programas de capacitación de los empleados	08 Mercadeo y ventas	09 Acopio y procesamiento de información	10 Gestión financiera	11 Desarrollo de planificación y estrategias	12 Contabilidad	13 Servicio post-venta	14 Respuesta rápida	15 Otro
NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
	X	X							X					
X			X				X							
X					X		X							
	X					X	X		X	X			X	
X					X	X								
X	X											X		
						X	X			X				
		X				X	X		X					
		X		X			X							
		X				X	X							
		X					X		X					
	X	X				X								
		X				X							X	
		X					X						X	
X							X					X		
X						X				X				
X	X									X				

¿CUAL FUE EL PRINCIPAL RESULTADO DE LOS CAMBIOS INTRODUCIDOS EN LA EMPRESA?								
01 Un mejor ajuste a especificaciones de clientes en calidad, cantidad y tiempo	02 Mejoramiento en las relaciones laborales	03 Delegación a los trabajadores de más responsabilidades	04 Reducción de costos laborales	05 Reducción de otros costos	06 Aumento de la productividad	07 Mejoramiento de la calidad	08 No sabe	09 Otro
NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
X	X	X			X	X		
X		X		X				
			X					
X	X				X			
X	X	X		X	X	X		
						X		
X	X					X		
X		X	X		X			
X					X	X		
					X	X		
X		X			X	X		
X				X	X	X		
X					X	X		
						X		
					X			

ANEXO 4: REDES INDUSTRIALES

NOMBRE DE LA EMPRESA	¿LA EMPRESA PERTENECE A ALGÚN TIPO DE ORGANIZACIÓN, GREMIO O ASOCIACIÓN INDUSTRIAL?						LOS ACUERDOS PACTADOS LE HAN PERMITIDO		
	01 Si	02 No	¿Cuáles?	¿Cuál es el ámbito de la red (local, regional, nacional e internacional)?	¿La empresa comparte información con otras empresas o asociaciones, redes, alianzas?		Mantener la clientela	Aumentar la clientela	disminuir la clientela
					01 Si	02 No			
OZAR LTDA	X		Cámara de Comercio	Local		X	NS/NR	NS/NR	NS/NR
BARSITTI LTDA		X	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
MANTEROL COLOMBIA LTDA		X	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
HERSAM S.A		X	Servicios a otras empresas, Falabella, Fuera de serie	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
BIG JOV LTDA		X	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
LADY CONFORT LTDA		X	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
DISEÑO FRANCES S.A	X		Familiar		X		X		
VESTA S.A		X	NS/NR	NS/NR		X	NS/NR	NS/NR	NS/NR
DALTEX S.A		X	NS/NR	NS/NR		X	NS/NR	NS/NR	NS/NR
LUVET LTDA		X	Plan exportador con Proexport y contacto directo con el Centro Internacional de Negocios (CCB)	Internacional	X			X	
MANUFACTURAS ELIOT		X			X			X	
MANUFACTURAS MARLE LTDA		X							
PROCON S.A	X		Org. Pat Primo	Nacional	X		NS/NR		
ACABADOS INFORMALES	X		FENALCO, Grupo textil	Nacional	X		X		
MARTE DE COLOMBIA LTDA	X		Grupo textil	Nacional		X	NS/NR		
INDUSTRIAS SAGOR LTDA		X							
INDUSTRIAS ERREGE		X							
RIPERME LTDA		X							

¿ HA REALIZADO ADAPTACIONES O CAMBIOS EN SUS PRODUCTOS O PROCESOS COMO PARTE DE LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS?			ESTA EMPRESA POSEE ALGUNA ALIANZA ESTRATÉGICA CON SUS CLIENTES PARA PRODUCIR Y COMERCIALIZAR SUS PRODUCTOS		¿QUÉ RELACIÓN TIENE ESTA EMPRESA CON SU CLIENTE PRINCIPAL?				
01. SI	02. NO	¿Cuáles?	01. SI	02. NO	01 Es parte de esta empresa	02 Es la casa matriz de esta empresa	03 Es un subcontratista de esta empresa	04 Es una empresa independiente	05 Otro
NS/NR	NS/NR	NS/NR		X	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
NS/NR	NS/NR	NS/NR	X						
X		Peticion de Clientes, Moda.						X	
NS/NR	NS/NR	NS/NR		X				X	
				X				X	
X		Cambios de Material, en la linea de formal e informal	X					X	
X		Por la competitividad Independiente	X			X			
NS/NR	NS/NR	NS/NR		X				X	
X		Diversificacion de los productos a Damas,Junior,Niñas y tecnologia de ultima generacion.	X				X		
	X		X					X	
				X				X	
	X			X			X		
X		En procesos textiles		X			X		
NS/NR				X				X	
			X					X	
				X				X	
				X				X	

¿CAPACITAN EL PERSONAL VINCULADO?		¿CUÁLES SON LOS TRES PRINCIPALES CONOCIMIENTOS O HABILIDADES REQUERIDAS POR LOS TRABAJADORES DE					
		01 Destreza manual	02 Habilidad para trabajar en equipo	03 Habilidad para detectar y resolver problemas	04 Comunicación oral o escrita	05 Enseñanza de habilidades técnicas a otros	06 Manejo y conocimiento de tic's
01 SI	02 NO						
	X	X	X	X			
X		X	X			X	
X		X	X				X
X		X		X			X
	X	X	X				X
X			X	X		X	
	X	X	X	X			
X		X	X			X	
	X	X					
X		X	X	X			
X		X	X			X	
	X	X	X			X	
X		X	X	X			
X		X	X			X	
X		X		X	X		
	X	X	X			X	
X		X	X	X			
X		X	X			X	
X		X		X	X		

ANEXO 6: DESARROLLO EMPRESARIAL Y REGIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	CREE USTED QUE LA LOCALIZACIÓN ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA LAS DECISIONES DE:						CUÁL ELEMENTO CONSIDERA MÁS IMPORTANTE PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO:				¿LA EMPRESA TIENE PROYECTOS A MEDIANO PLAZO DE?	
	01 Transferencia Tecnológica		02 Establecer Redes Industriales		03 Generar Competencias Laborales		La Transferencia Tecnológica	Las Redes Industriales	Las Competencias Laborales	Otro	01 SI	02 NO
	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
CONFECCIONES OZAR LTDA	X		X		X			X				X
BARSOITI LTDA	X		NS/NR	NS/NR		X	X					X
MANTEROL COLOMBIA LTDA	X		X			X	X				X	
HERSAM S A	X		X		X		X				X	
INDUSTRIAL DE CONFECCIONES BIG JOB LTDA	X		X		X		X		X		X	
LADY CONFORT LTDA	X		X		X				X		X	
DISEÑO FRANCES S.A	X		X		X		X				X	
VESTA S A	X		X			X			X		X	
FABRICA DE TEXTILES DALTEX S A	X			X		X		X			X	
LUVET LTDA		X		X	X					X	X	
MANUFACTURAS ELIOT	X		X		X		X				X	
MANUFACTURAS MARLE LTDA	X		X		X			X			X	
PROCON S.A	X		X		X		X		X		X	
ACABADOS INFORMALES		X	X		X		X					X
MARTE DE COLOMBIA LTDA		X	X			X	X				X	
INDUSTRIAS SAGOR LTDA	X		X		X		X	X	X		X	
INDUSTRIAS ERREGE	X		X		X		X				X	
RIPERME LTDA	X		X			X		X			X	

EN ESCALA DE 1 A 5 (1 IRRELEVANTE, 2 DÉBIL, 3 NOTORIA, 4 FUERTE Y 5 MUY FUERTE), CÓMO CALIFICA LA INCIDENCIA QUE HAN TENIDO LAS SIGUIENTES INSTITUCIONES COMO APOYO PARA SU EMPRESA:

ANDI	ACOPI	SENA	COLCIENCIAS	CDT (Centros de Desarrollo Tecnológicos)	CLUSTER'S	UNIVERSIDADES	CÁMARA DE COMERCIO	GOBIERNO NACIONAL	GOBIERNO MUNICIPAL	FUERZAS DEL MERCADO				
										Competidores	Sustitutos	Nuevos Competidores	Proveedores	Clientes
1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	4
1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	3
4	1	1	1	1	1	1	5	4	4	4	1	1	5	5
1	2	3	1	NS/NR	NS/NR	3	4	2	1	4	3	2	5	5
2	1	2	1	3	1	5	5	1	1	1	0	0	2	4
1	1	5	1	1	1	4	5	3	1	1	1	1	5	5
1	3	4	1	1	3	2	4	4	2	3	2	3	2	4
1	1	4	1	1	4	1	0	1	1	4	1	1	4	5
1	1	3	1	1	1	4	4	1	1	4	4	4	4	4
3	2	1	1	1	1	2	5	3	1	2	0	3	4	5
4	3	5	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4	5
1	4	4	1	2	1	2	4	3	2	5	3	2	5	5
NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR	NS/NR
1	1	4	1	1	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5
1	1	3	NS/NR	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4	4
1	1	3	1	1	1	1	3	5	1	1	1	3	5	5
1	1	4	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	5
2	2	3	1	1	1	1	3	1	1	3	NS/NR	1	4	5