

2015

## Características de las redes empresariales en la ciudad de Bogotá. Caso: Asociación Gremial ACICAN

Julieth Paola Cáceres Ramos  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

---

### Citación recomendada

Cáceres Ramos, J. P. (2015). Características de las redes empresariales en la ciudad de Bogotá. Caso: Asociación Gremial ACICAN. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/220](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/220)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES EMPRESARIALES EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ  
- CASO - ASOCIACIÓN GREMIAL ACICAN**

**JULIETH PAOLA CÁCERES RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE GRADO  
BOGOTÁ D.C.  
2015**

**CARACTERISTICAS DE LAS REDES EMPRESARIALES EN LA CIUDAD DE  
BOGOTÁ, CASO SECTOR CUERO**

**JULIETH PAOLA CÁCERES RAMOS 11071017**

**Proyecto de grado**

**Tutor**

**JOHN SANABRIA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCION

1. TEMA .....	8
1.1. Línea de Investigación .....	8
1.2. Planteamiento del problema .....	8
1.3. Formulación de la pregunta de investigación.....	9
1.4. Fases de la investigación .....	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. Objetivo General .....	11
2.2. Objetivos Específicos.....	11
3. JUSTIFICACIÓN .....	11
3.1. Teórica.....	12
3.2. Práctica.....	12
3.3. Metodológica .....	13
4. DISEÑO METODOLÓGICO .....	13
4.1. Métodos de Investigación .....	13
4.2. Recopilación de la información.....	14
5. MARCO TEÓRICO.....	14
5.1. MARCO CONCEPTUAL.....	15
5.1.1. Conceptos.....	15
5.1.2 Cuadro Comparativo, Figuras Asociativas .....	17
5.2. MARCO REFERENCIAL .....	19
5.2.1. Autores, Características y Teorías. ....	20
5.2.2. Caracterización redes empresariales.....	30
5.2.2.1. Red Empresarial.....	30
5.2.2.2. Necesidad de trabajar en red .....	30
5.2.2.3. Beneficios de trabajar en Red.....	31

5.2.2.4. Como Crear Una Red – CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA.....	32
5.2.2.5. Factores de éxito – CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA.....	34
5.2.2.6. Obstáculos para las Redes – CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA.....	34
5.3. MARCO CONTEXTUAL .....	35
5.3.1. Caracterización de las cadenas productivas.....	35
5.4. MARCO ESPACIAL .....	37
4.4.1. Las redes en Colombia.....	38
4.4.2. Micro localización: Bogotá .....	40
4.4.3. Distribución Empresarial.....	44
5.5. MARCO LEGAL .....	47
5.5.1. Leyes .....	47
En Colombia no hay leyes sobre redes empresariales, por lo tanto se plasmas las más relacionadas al tema de investigación .....	47
6. RESULTADOS .....	48
6.1. Experiencia internacional .....	48
6.2. Experiencia Nacional .....	52
7. CONCLUSIONES.....	69
8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS .....	73
9. ANEXOS .....	76
10. FIGURAS .....	76
11. TABLAS .....	77

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por estar siempre en mi vida, por permitirme alcanzar un logro más en mi vida, a mis padres y a mi hermano por su apoyo incondicional, por ser mi fortaleza, a mi director de grado por su compromiso y a mis compañeros y amigos, sin ustedes no habría sido posible la realización de este sueño.*

## INTRODUCCIÓN

El trabajo desarrollado busca obtener información sobre las redes empresariales en la ciudad de Bogotá, en particular el de la asociación colombiana de industriales del calzado, cuero y sus manufacturas, ACICAM. Se parte del principio que la implementación de estas favorece a las pequeñas y medianas empresas, quienes contribuyen al crecimiento económico del país, según el ministerio de industria y turismo las PyMes representan el 96,4% del tejido empresarial.

El sector empresarial colombiano afronta diversas situaciones, muchas de ellas adversas, haciendo que los pequeños y medianos empresarios se mantengan rezagados o simplemente desaparezcan porque no cuentan con las condiciones necesarias para enfrentar la competitividad del mercado global.

En un país de gente emprendedora como Colombia la creación de empresa es una realidad del día a día. La mayoría de estas son pequeña y mediana empresa, según datos del DANE (2005) en el país habían 1.442.117 establecimientos, de los cuales 1.389.698 son PyMes, equivalente al 96.4%, donde el 92.6% es micro, el 3.2% es pequeña y el 0.5% mediana empresa y tan solo un 0.1% grande empresas y el 3.5% no informa; dada esta realidad es necesario crear y establecer mecanismos que les permitan a la PyMes ser competitivas y productivas, situación que les permita alcanzar mercado globales. Uno de estos mecanismos es la asociatividad empresarial.

Para el desarrollo de este trabajo se acude a diversas fuentes de información ya existente, tales como: leyes, información generada por la Cámara de Comercio de Bogotá, autores relacionados, revistas y de más; y será complementada con el trabajo de campo realizado.

La finalidad de este trabajo es reconocer experiencias de Asociatividad Empresarial en el sector calzado, cuero y sus manufacturas en la ciudad de Bogotá, en especial el CASO – asociación gremial ACICAN, el cual permitirá conocer más de cerca el proceso de creación, desarrollo y ventajas de conformar figuras asociativas.

El proyecto surge como parte de una investigación registrada en la facultad de ciencias administrativas y contables bajo el nombre de “Redes empresariales, estrategia para el emprendimiento, la perdurabilidad y la competitividad empresarial bogotana en el contexto del siglo XXI”, liderada por el profesor John Sanabria, y adoptada por la investigadora al observar la importancia de la asociatividad en el crecimiento competitivo de las PyMes.



## 1. TEMA

### Redes empresariales

#### 1.1. Línea de Investigación

##### Gestión Administración y Organizaciones

#### 1.2. Planteamiento del problema

En un país de economía emergente como Colombia son muchas las estrategias que se implementan, con miras a mejorar la calidad de vida de la población. Una de estas estrategias es la conformación de redes empresariales, dado que son, según Uzzi (1997), la unión de esfuerzos y recursos, cuyo objetivo es la obtención de benéficos individuales y/o colectivos, que se reflejaran en la participación en nuevos mercados, en el desarrollo de nuevos productos e implementación de nuevas tecnologías. Permitiendo observar que la asociatividad empresariales es una estrategia fundamental para el desarrollo y crecimiento económico del país, dado que permite a pequeños y medianos empresarios unir esfuerzos para conquistar nuevos mercados y permanecer en ellos, que individualmente no serían posibles de alcanzar.

La ciudad de Bogotá tiene la mayor participación en el PIB nacional, según fuente del DANE para el 2013. Escenario que la posesiono en el puesto décimo en el ranking “Ciudades del Futuro 2013-2014” – publicado por la revista fDi Intelligence, del grupo editorial The Financial Times; mencionando que el crecimiento económico registrado en los últimos cuatro años, se debe en gran medida a la nueva marca país, a los diferentes tratados que a la fecha tiene firmado Colombia con: México; Salvador, Guatemala y Honduras; CAN; CARICOM; MERCOSUR; Chile; EFTA; Canadá; Estados Unidos; Acuerdo de alcance con Venezuela y con Nicaragua. Ministerio de Industria y Comercio (2014)

Las pocas experiencias de redes empresariales que se han realizado han sido aisladas y cortoplacistas. Situación que no ha permitido establecer claramente el crecimiento real, que se tendría al implementar la conformación de redes empresariales en el país como

herramienta salvavidas para las PyMes. Dadas las cifras de desarrollo económico, Colombia en los últimos años ha tenido un crecimiento favorable según cifras del DANE, incremento que ha sido positivo, pero que comparado con experiencias de crecimiento del cono sur, como es el caso de Perú en el año 2008, no es ideal. El crecimiento de este país fue de 9.8% según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, crecimiento que se debe en gran medida a la puesta en marcha del programa APOMIPE, el cual busca apoyar a las PyMes en el Perú, contribuyendo a superar los obstáculos que limitan el desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible las PyMes.

Dada la anterior situación y la realidad que afrontan la PyMes en el país es necesario realizar una contextualización de las figuras asociativas en la ciudad de Bogotá, para determinar los efectos que traen consigo estas al crecimiento de las PyMes, ya que estas son el motor de la economía nacional, dada su participación en el mercado empresarial.

### 1.3. Formulación de la pregunta de investigación

El problema que motiva el estudio de esta investigación es el desconocimiento que se tiene sobre redes empresariales, la falta de literatura, de casos prácticos en la ciudad de Bogotá y el limitado crecimiento que se tiene frente al potencial empresarial del País; lo cual lleva a que se identifique la asociación gremial ACICAN. Con el objetivo de conocer elementos claves para la asociatividad en el sector calzado, cuero y sus manufacturas, de donde emerge la pregunta de investigación.

¿Qué aspectos han sido determinantes para la experiencia de asociatividad en el sector calzado, cuero y sus manufacturas, en la ciudad de Bogotá, caso ACICAM?

#### 1.4. Fases de la investigación

La investigación está compuesta en las siguientes fases.

La primera es una revisión teórica que permita identificar que son las redes empresariales y diferentes tipos de figuras asociativas, para desde allí determinar criterios a analizar, lo cual se hará a través de revisión bibliográfica de autores especializados e instituciones que han abordado el tema de investigación. Esto permite responder al objetivo específico: Conceptualizar diferentes figuras asociativas empresariales. Para lo cual se utilizaron 26 fuentes secundarias

La segunda fase es un análisis del contexto empresarial colombiano, y en particular el Bogotano, para determinar la influencia que tiene la ciudad en el crecimiento económico del país e identificar oportunidades de asociatividad empresarial. Para dar respuesta al objetivo específico: Caracterización de la ciudad de Bogotá, en el cual se acudió a fuentes como la cámara de comercio de Bogotá, el DANE y demás artículos.

Una tercera fase donde se relacionan diferentes leyes y artículos Colombianos los cuales reglamentan la conformación de las diferentes Figuras Asociativas en el país y así dar respuesta al objetivo específico: Conocer el marco normativo colombiano en el tema de asociatividad. Para la cual se acudió a páginas institucionales y normatividad vigentes

La cuarta fase corresponde a la descripción de un caso internacional donde se ha implementado las redes empresariales como figuras asociativas; como es el caso del Perú, país que responde a condiciones culturales y sociales similares a las colombianas. Para así determinar cambios e identificar posibles oportunidades que se dan a partir de una labor de cooperación y así dar respuesta al objetivo específico: Conocer experiencias internacionales de asociatividad. En él se utilizaron fuentes secundarias como el programa APOMIPE y INEI.

La quinta fase hace alusión al análisis nacional de la asociación gremial ACICAM como figura asociativa, permitiendo conocer su inicio, su evolución y visión respecto al desarrollo y crecimiento del sector calzado, cuero y sus manufacturas. Dando respuesta al objetivo específico: conocer experiencias de asociatividad empresarial. CASO - asociación gremial ACICAM. Que se logró a partir de la consulta de páginas institucionales, análisis de material, entrevista a representantes y empresarios del sector.

Y por último la fase de conclusiones del trabajo, identificar variables claves para el surgimiento de Figuras Asociativas como alternativa o ejemplo para otros sectores económicos y así responder al objetivo general del trabajo: Identificar elementos claves para la asociatividad Empresarial en la ciudad de Bogotá en el sector calzado, cuero y sus manufacturas a partir de la experticia de la asociación gremial ACICAM.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Identificar elementos claves para la asociatividad Empresarial en la ciudad de Bogotá en el sector calzado, cuero y sus manufacturas a partir de la experiencia de la asociación gremial ACICAM.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Conceptualizar diferentes figuras de asociatividad empresarial.
- Caracterizar el contexto empresarial en la ciudad de Bogotá
- Conocer una experiencia internacional de asociatividad empresarial
- Conocer una experiencia de asociatividad empresarial para el sector calzado, cuero y sus manufacturas - caso - ACICAM.
- Conocer el marco normativo colombiano para la asociatividad.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1. Teórica**

En Colombia, y en particular en Bogotá el crecimiento empresarial se ha desarrollado a partir del emprendimiento y de las oportunidades que emergen a partir de este. Informes como el Global Entrepreneurship Monitor,(2005) demuestran que los colombianos son personas con una actitud emprendedora, lo que les ha orientado a generar oportunidades de negocio; dicho estudio señaló que Colombia es el país líder en pensamiento y desarrollo empresarial, dado que el 77% tiene una percepción sociocultural positiva, el 65% son empresarios potenciales, el 55% son empresarios intencionales, el 14% son empresarios nacientes, 10% son nuevos empresarios y el 6% de los adultos en Colombia son empresarios ya establecidos.

Visto desde un enfoque teórico, se define la asociatividad como una herramienta de colaboración entre empresas, cuyo objetivo es ser más competitivas y productivas en el mercado global y así alcanzar metas que individualmente no lograrían; siendo este el escenario ideal para el surgimiento de oportunidades de asociatividad; tema central del trabajo; en el que se espera identificar aspectos que permita la contextualización de diferentes figuras asociativas y en especial el del - CASO - asociación gremial ACICAN, en el que se espera identificar aspectos claves para el sector que orienten posibles propuestas de trabajo asociativo en pro de su crecimiento.

#### **3.2. Práctica**

Esta investigación busca conocer el funcionamiento de la asociación gremial ACICAM, su razón de ser, su portafolio de servicios, los beneficios que brinda a sus socios, las dificultades que afronta día a día en el marco de las teorías de asociatividad como alternativa de desarrollo. El sector del calzado, cuero y sus manufacturas para el año 2014 tuvo un crecimiento del 38.5% en sus ventas, de 26% en su producción y el 15% en generación de empleo, respectivamente, en comparación al año 2013, según el DANE.

Crecimiento que permite inferir que están trabajando constantemente para lograr ser cada día más competitivos.

### 3.3. Metodológica

El realizar esta investigación permite contribuir en un alto grado a la contextualización de diferentes figuras asociativas y en especial el caso de la asociación gremial ACICAM. Los resultados obtenidos servirán para determinar el aporte de estas a las PyMes.

## 4. DISEÑO METODOLÓGICO

Según Méndez (2006) el estudio descriptivo en el caso de la economía, la administración de empresas, y las ciencias contables permiten llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio, ya que para él, el estudio descriptivo identifica características del tema de investigación, establece formas de conducta, determina comportamientos y demuestra la relación entre diferentes variables.

### 4.1. Métodos de Investigación

Méndez (2006) plantea que el método de investigación es el procedimiento riguroso, prestablecido de manera coherente, que se debe seguir para obtener conocimiento. Para lo cual propone métodos como el de -observación, inductivo, deductivo, análisis, síntesis y demás. En este caso se seguirán:

Método de observación: proceso de conocimiento en el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de investigación.

Método deductivo: proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos, con el propósito de mostrar las particularidades contenidas claramente en el objeto de investigación.

Método de análisis: identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. Estableciendo la relación causa efecto entre los elementos que componen el objetivo de investigación.

#### 4.2. Recopilación de la información

Para Méndez (2006) en la recopilación de la información se implementan técnicas y fuentes, definiendo a esta como documentos a los que acude el investigador para obtener la información requerida y a las técnicas como el medio utilizado para recolectar la información de las fuentes.

Fuentes primarias: información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido dicha información a través de otra fuente o por un participante de un suceso, como: revistas, documentos, prensa y demás

Fuentes secundarias: información oral o escrita que es recopilada directamente por medio de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso, como: observaciones, entrevistas, encuestas, cuestionarios, sondeos.

Para obtener los resultados de la investigación se acudió a la entrevistas como la principal fuente. Sullivan, (1981) define la entrevista como una conversación y/o relación interpersonal entre dos o más personas, con unos objetivos determinados, en la que alguien solicita ayuda y otra persona la ofrece. Estos roles marcan una relación asimétrica, puesto que una persona es la experta y/o profesional y la otra la que necesita de su ayuda

### 5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico se encuentra dividido y justificado en cinco partes, un marco conceptual el cual hace referencia a conceptos relacionados; un marco referencial donde se relacionan diferentes autores y se hace una caracterización de las redes empresariales; un marco contextual donde se muestra un comparativo de diferentes figuras asociativas y dos casos de asociatividad empresarial; un marco espacial que contextualiza la

trayectoria de la redes empresariales en Colombia y la distribución empresarial en la ciudad de Bogotá y por último un marco legal que presenta leyes o artículos que respaldan y regulan las diferentes figuras asociativas empresariales.

## 5.1. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se relacionarán algunos términos referentes a las figuras de asociatividad empresarial.

### 5.1.1. Conceptos

**ALIANZA:** es una relación abierta entre socios distintos, cuya fortaleza radica en los aportes diversos pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un objetivo común acordado por todos, asumiendo colectivamente los riesgos que ello implica (Minagricultura, 2004)

**ASOCIATIVIDAD:** un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Ramón Rosales, 1997)

**ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL:** todas aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal o verticalmente, que tienen por objeto principal mejorar la gestión, la productividad y la competitividad de las empresas asociadas. (Pallares 2003)

**CADENA PRODUCTIVA:** es un sistema conformado por la interacción en armonía entre diversos participante, directa o indirectamente, en la productividad de productos y servicios desde la producción hasta el consumo. (López, 2003)



**CLUSTERS:** concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Porter (1999)

**ECONOMÍA SOLIDARIA:** Sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas, asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Ley 454

**GREMIO:** Su primera definición la establece como una “corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales” y la segunda definición la establece como el “conjunto de personas que tienen un mismo ejercicio, profesión o estado social” Real Academia Española

**REDES EMPRESARIALES:** son un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficio individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su identificación jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados.(Cámara de Comercio.)

### 5.1.2 Cuadro Comparativo, Figuras Asociativas

El presente cuadro se contextualizarán diferentes figuras de asociatividad y sus características, permitiendo identificar las similitudes y diferencias que se puedan presentar entre cada una de ellas.

**Tabla 1. Comparativo Figuras Asociativas**

FORMA DE AGRUPACIÓN	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
<b>RED EMPRESARIAL</b> (Cámara de comercio de Bogotá)	La Red Empresarial es un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su identificación jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados.	<ul style="list-style-type: none"><li>-Mejora ventas</li><li>-Amplia oportunidades comerciales</li><li>-Reduce costos</li><li>-Aumenta la capacidad de producción</li><li>-Consigue apoyo de las entidades que promueven procesos colectivos</li><li>-Busca financiamiento</li><li>-Distribuye riesgo y comparte beneficios</li><li>-Combina fortalezas potenciales</li><li>-Creación conjunta de productos, procesos y servicios</li><li>-Aumenta el poder de negociación</li><li>-Anima al empresario y crea un sentido de logro</li><li>-Amplia el conocimiento por las experiencias e información</li><li>-Accede a tecnología</li><li>-Mayor conocimiento del mercado</li></ul>

<p><b>CORPORACIONES O ASOCIACIONES</b> (Oscar Manuel Gaitán Sánchez - Cámara de Comercio de Bogotá)</p>	<p>Es el ente jurídico que surge del acuerdo de una pluralidad de voluntades vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, En orden a la realización de un fin de beneficio social extraeconómico, que Pueda contraerse a los asociados, a Un gremio o a un grupo social en Particular.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversidad de individuos</li> <li>-Su base fundamental, es el elemento persona</li> <li>-Los aportes pasan a ser el patrimonio de la corporación o asociación.</li> <li>-Su existencia y funcionamiento depende de la voluntad de los miembros que la integran</li> </ul>
<p><b>COOPERATIVAS</b> (Oscar Manuel Gaitán Sánchez - Cámara de Comercio de Bogotá)</p>	<p>Empresas asociadas sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversidad de asociados.(mínimo 20)</li> <li>-Numero variable e ilimitado de asociados.</li> <li>-Los aportes conforman el patrimonio de la cooperativa</li> <li>-El ingreso y retiro de asociados es voluntario.</li> <li>-Realice, permanentemente, actividades de educación cooperativa</li> </ul>
<p><b>CLUSTERS</b> (Cámara de comercio de Bogotá)</p>	<p>Son una concentración geográfica de empresas, universidades, gremios, centros de investigación y entidades del Gobierno relacionadas en un mismo negocio, con actividades en común y complementarias. Entre más conexiones y sinergia existan entre los actores habrá mayor dinamismo en la productividad empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso cercano a proveedores e insumos de alta calidad.</li> <li>-Mano de obra y talento humano acorde con las necesidades empresariales.</li> <li>-Procesos rápidos de transferencia de conocimiento e innovación.</li> <li>-Colaboración entre competidores para superar los obstáculos de la competitividad de las industrias</li> </ul>

<b>GREMIOS</b> (Decreto Ley 2.757, De 1979)  <b>FEDERACIÓN</b>  <b>CONFEDERACIÓN</b>	<p>Es la agrupación de personas naturales, jurídicas, o ambas, con el objeto de promover la racionalización, desarrollo y protección de las actividades que les son comunes, en razón de su profesión, oficio o rama de la producción o de los servicios, y de dichas actividades comunes</p> <p>-mínimo 24 personas naturales y jurídicas, o de cuatro personas jurídicas</p> <p>-El patrimonio de la asociación estará compuesto por las cuotas o aportes ordinarios o extraordinarios que la asamblea imponga a sus asociados</p> <p>-Categorías de socios</p> <p>-Estará constituida por 3 o más asociaciones gremiales</p> <p>-Estará constituida por 2 o más asociaciones federaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protección</li> <li>- Desarrollo</li> <li>- Tecnificación</li> <li>- Dignificación</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Elaboración del autor a partir de Cámara de Comercio de Bogotá.

## 5.2. MARCO REFERENCIAL

En el marco referencial se encontraran definiciones, cuadro resumen tabla 2, características y teorías de diferentes autores respecto a las figuras asociativas y una caracterización de las redes empresariales.

### 5.2.1. Autores, Características y Teorías.

Para iniciar la revisión teórica de asociatividad empresarial, se presentan los siguientes postulados.

**Tabla 2. Resumen Postulados**

AUTOR	CONCEPTO	DEFINICIÓN
Giacomo Becattini (2004)	Distritos industriales	Mecanismo de asociación, en los que interviene tanto la comunidad como las empresas, para interrelacionasen mutuamente
Marshall (1957)	Organizaciones industriales	Concentración de empresas de un mismo sector en una misma localidad, dando como resultado la eficiencia del trabajo
Rosales (1997)	Asociatividad	Cooperación entre pequeñas y medianas empresas, donde cada una de ellas decide voluntariamente participar y unir esfuerzos para alcanzar un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.
Wilson González (2010)	Asociación	Unión de diferentes empresas, que con la cooperación de las mismas, de instituciones públicas y privadas, realizan estrategias competitivas que les permitan alcanzar metas que no podrían lograr individualmente

Marco Dini (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporación horizontal</li> <li>• Corporación vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración entre empresas independientes que desarrollan el mismo producto y que deciden voluntariamente interactuar para alcanzar un objetivo común</li> <li>• Colaboración entre empresas independientes, pertenecientes al eslabón de la cadena de valor de un determinado producto.</li> </ul>
Carlos López (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red horizontal</li> <li>• Red vertical</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse</li> <li>• Cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas</li> </ul>
Cámara de Comercio de Bogotá (2004)	Redes empresariales	Cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta

Zoilo Pallares (2004)	Redes empresariales	empresa integradora, asociando a PyMes, mínimo cuatro, en una nueva empresa calificada y especializada con el fin de fortalecer la productividad, incrementar la capacidad de negociación, mejorar la gestión, implementar modernización y participar en todos los ámbitos económicos.
Organización internacional del trabajo (2007)	Asociatividad	Mecanismo de relación y acción conjunta organizada, con cierto grado de permanencia, entre distintos actores, empresas, personas u organizaciones - interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos
Consejo Gremial Nacional (2006)	Asociatividad	proceso dinámico y permanente, generador de expectativas con reglas claras, es cooperación entre empresas, es pasar de la vocación a la convicción, es construir confianza, es animar la competencia, es elevar la capacidad de negociadora de las PyMes, es responsabilidad social;
Porter (1999)	Clusters	concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo

**Fuente:** Elaboración del autor a partir de postulado de diferentes autores.

Giacomo Becattini (2004) define a los distritos industriales como un mecanismo de asociación, en los que interviene tanto la comunidad como las empresas, para interrelacionasen mutuamente. Previamente Marshall (1957) definió la teoría de las organizaciones industriales como la concentración de empresas de un mismo sector en una misma localidad, basado en que esta concentración surgen de la división del trabajo planteada por Adam Smith. Marshall también plantea que la conformación de las organizaciones industriales aumenta la eficiencia del trabajo, ya que, la fabricación de un bien y/o servicio requiere de varias etapas, que deben ser concentradas para que sea una ventaja. Por otro lado Rosales (1997) define la asociatividad como una cooperación entre pequeñas y medianas empresas, donde cada una de ellas decide voluntariamente participar y unir esfuerzos conjuntos para alcanzar un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

Para Wilson González (2010) el desarrollo de asociación se basa en la unión de diferentes empresas, que con la cooperación de las mismas, de instituciones públicas y privadas, realizan estrategias competitivas que les permitan alcanzar metas que no podrían lograr individualmente, donde el papel del estado es fundamental, dado que destina políticas y recurso que permiten la creación y fortalecimiento de estas. A diferencia de González, Marco Dini (2010) clasifica las redes en: *corporación horizontal*: que es la colaboración entre empresas independientes que desarrollan el mismo producto y que deciden voluntariamente interactuar para alcanzar un objetivo común, que no podría lograr aisladamente y *la corporación vertical*: que es la colaboración entre empresas independientes, pertenecientes al eslabón de la cadena de valor de un determinado producto.

Carlos López (2003) considera algunos conceptos de Dini, Maeso y López-Cerdán, definiendo *“Una red empresarial como la alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.”* López también divide las redes empresariales en dos tipos, *Red Horizontal* “*modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden*



*agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo”* concluyendo que en general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y/o del mismo sector; y define la *Red Vertical* como la “*cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual,* basándose en la definición de las Naciones Unidas (PNUD).

Para la Cámara de Comercio de Bogotá (2004) las redes empresariales son un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su identificación jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando ambientes y métodos adecuados. Zoilo Pallares (2004) la define como una empresa integradora, asociando a PyMes, mínimo cuatro, en una nueva empresa calificada y especializada con el fin de fortalecer la productividad, incrementar la capacidad de negociación, mejorar la gestión, implementar modernización y participar en todos los ámbitos económicos.

La Organización Internacional del Trabajo (2007) plantea que la asociatividad es un mecanismo de relación y acción conjunta organizada, con cierto grado de permanencia, entre distintos actores, empresas, personas u organizaciones - interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente.

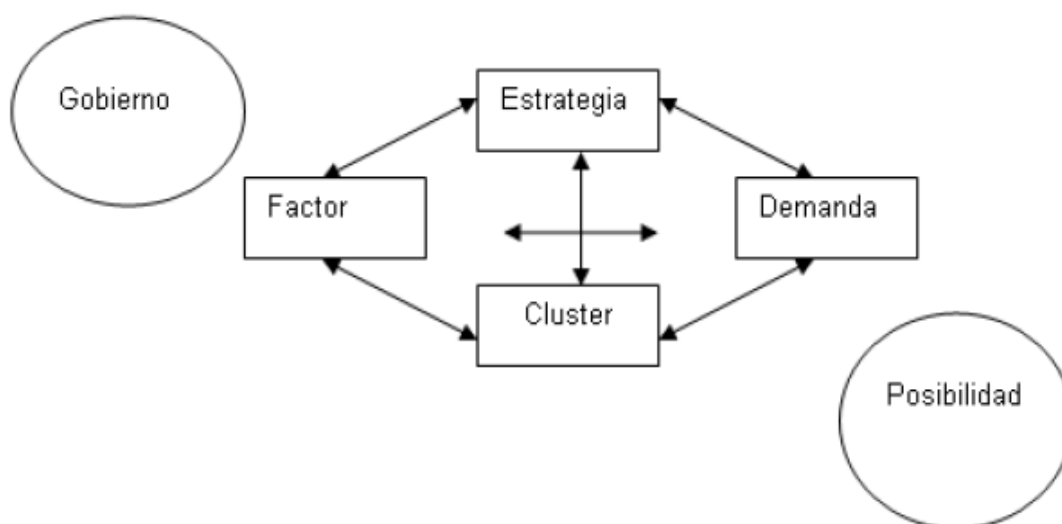
El Consejo Gremial Nacional (2006) plantea que la asociatividad es un proceso dinámico y permanente, generador de expectativas con reglas claras, es cooperación entre empresas, es pasar de la vocación a la convicción, es construir confianza, es animar la competencia, es elevar la capacidad de negociación de las PyMes, es responsabilidad social; que requiere del entendimiento de las necesidades de cada uno de los miembros,

lo que implica una articulación y evolución permanente, para transformar el interés individual en un interés grupal.

*“El Consejo Gremial Nacional es la organización que reúne a las principales asociaciones gremiales de Colombia, inscribe sus acciones en el marco del Estado Social de Derecho, la Democracia y los principios de libertad empresarial, en observancia del bien común, como lo plasma la Constitución. Una de las principales misiones del Consejo es promover la libre iniciativa como forma de impulsar el desarrollo general del país.*

Por otro lado Michael Porter (1990), sostiene que la “competitividad de una región se basa en la competitividad de sus industrias que a su vez es mejorada si una industria está sumergida en una profunda red”. Posteriormente define los clusters como “concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo.” Porter (1999), proceso en el que se establecen relaciones dinámicas que contribuyen a mejorar la competitividad empresarial, influyendo directamente en los cuatro factores del diamante de la competitividad.

**Figura 1. Diamante de la competitividad - Porter**



## CARACTERÍSTICAS DE LAS FIGURAS ASOCIATIVAS

Para Wilson González (2010), las figuras asociativas *incrementan la capacidad de negociación, aumentan la capacidad en las ventas*: para alcanzar economías de escala y acceder a mercados de grandes volúmenes o venta de productos complementarios para alcanzar economías de variedad; *acceden a líneas de crédito especializadas; adquieren tecnología productiva o de innovación; acceden a mercados internacionales* de gran potencial pero poco conocidos; *implementan programas de capacitación de mejores prácticas*.

Para Marco Dini (2010) una de esas características son la: *Economía de Escala*: las empresas alcanzan importantes volúmenes de producción (Reducción de costos, acceso al mercado, incorporación y uso eficiente de tecnología). El *Poder de Negociación*: Se acrecienta la capacidad de negociación con clientes y proveedores alcanzando mejores precios o condiciones favorables entre el pago y los insumos. *Capacidad de Aprendizaje*: la información recibida a través del grupo tiende a ser focalizada, es decir más fácil y rápida de aplicar para solucionar los problemas de la empresa y la *Capacidad de Gestión*.

Para Carlos López (2003) las principales características son: la capacidad de aprendizaje y de innovación; tomar decisiones en un contexto turbulento; alcanzar economías de escala y mejorar el poder de negociación con clientes, proveedores, bancos y Capturar externalidades.

Para la Cámara de Comercio de Bogotá (2004) entre las principales características están: la *colaboración*: éxito de uno depende del otro y los resultados necesitan el concurso de todos. *Trabajo en equipo*: busca fortalecer el grupo para competir con otro, aprovechando lo mejor de cada participante. *Interdependencia*: mantiene la autonomía individual pero se trabaja en el marco de compromiso con otros empresarios. *Coordinación*: se requiere de organización, claridad en tareas y papeles, así como precisión de fines.

Según Zoilo Pallares (2004) entre las características está el *incremento de la competitividad, consolida la presencia en el mercado interno e incrementan las*

*exportaciones, Fomenta la especialización en productos y procesos con ventajas competitivas y generar economías de escala.*

Para la Organización Internacional del Trabajo (2007) está la *Cooperación*: una actividad que permite competir cooperando, o bien cooperar para poder competir, *Organización*: distribuir y coordinar tareas y funciones necesarias para el logro de objetivos comunes, la *Permanencia*: visión a largo plazo y relación conjunta, que trascienda los problemas coyunturales, *Voluntaria*: libertad para ingresar o retirarse de la estrategia asociativa según los mecanismos que acuerden sus miembros y *Objetivos Comunes*: éstos pueden aprovechar ventajas o resolver problemas conjuntos conservando el control sobre su negocio.

Red es una forma de Asociatividad entre un grupo de actores –denominados “nodos” - unidos a través de vínculos que se caracterizan por su gran flexibilidad.

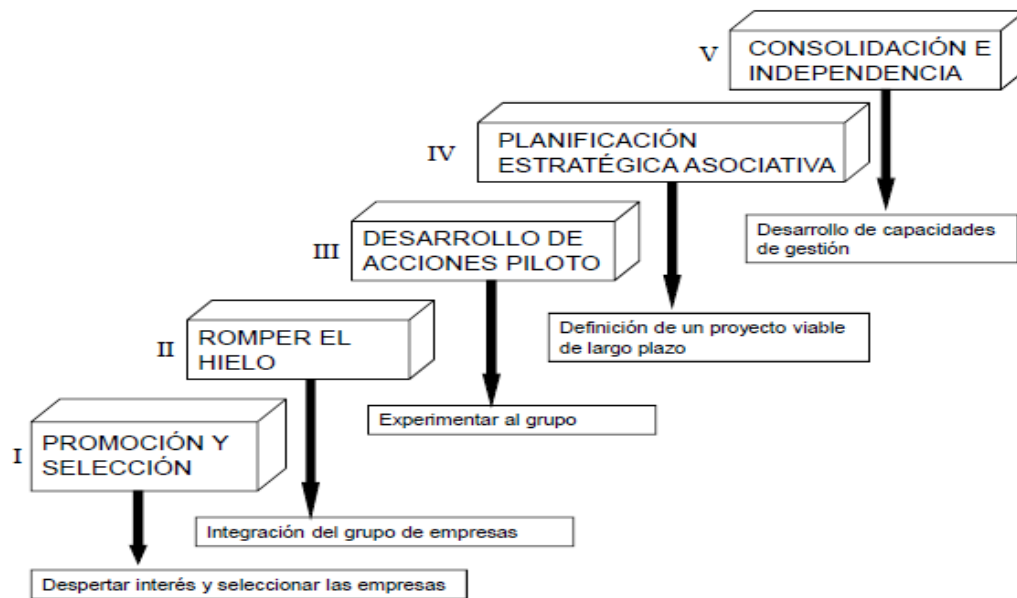
- Flexibilidad y lactancia
- Confianza y cooperación
- Localización:

## **OTRAS TEORÍAS RELACIONADAS CON LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL**

Wilson González (2010) plantea la *Teorías de costos de transacción*: permite identificar la fuente de los costos de transacción y determinar el mecanismo que permite efectuar de la manera más eficiente la operación. *La tesis sobre ventajas competitivas*: aprovechamiento de las ventajas de proximidad, la complementariedad de servicios especializados y los esquemas de trabajo de cada productividad. *La teoría sistémica*: trabajar con modelos que se interrelacionen y crezcan de manera conjunta para su sostenibilidad, crecimiento o destrucción. *La teoría de los juegos*: modelos de acción (matemáticos y psicológicos) que aclararan conceptos de competencia, al identificar los criterios de decisión con el objeto de optimizar la posición del empresario. *Planteamientos sobre la construcción de capital social*: buscar elementos de fidelidad por parte de los miembros a la asociación, desarrollar redes sociales, normas y confianza que faciliten la acción y la cooperación para beneficio mutuo.

Marco Dini (2010) propone la *construcción de la red vertical*: iniciando con la sensibilización e identificación de los actores, definición consensuada de las modalidades de análisis, diagnóstico y validación de los resultados, diseño del plan de memoria y acuerdo de cooperación, ejecución y monitoreo del plan y evaluación y construcción de una Red Horizontal.

**Figura 2. Construcción de una Red Horizontal**



Fuente: Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación Empresarial. Pg. 37

Carlos López (2003) propone implementar factores como los *Antecedentes*: quienes constituye un método sistemático para promocionar y desarrollar las redes horizontales; se espera que la metodología que se presenta sea una guía (“handbook”) para que el articulador de las redes se entrene, antes de incursionar al trabajo de campo. *La Metodología paso a paso En "Fast Track"*: promueve la promoción y desarrollo de redes horizontales, orientados a desarrollar el interés, el conocimiento y la confianza; en el interviene 5 pasos: promoción y selección, desarrollo de una base inicial de confianza,

desarrollo de acciones piloto, diseño del proyecto estratégico y gestión y autosostenibilidad. *Las actividades preparatorias:* es recomendable realizar una serie de actividades como: análisis del potencial económico-productivo de la región y análisis de la estructura y composición del tejido empresarial dentro de la región. *La metodología paso a paso en detalle:* promoción y selección, el inicio de una base de confianza, desarrollo de acciones piloto, diseño del proyecto a largo plazo y gestión y autosostenibilidad.

La Cámara de Comercio de Bogotá (2004) propone que debe haber *un buen articulador o gestor:* secretarías técnicas o coordinadoras de cadenas, comités de competitividad conformados por las entidades públicas y privadas y organizaciones gestoras. *Un empresario líder:* un animador que este bien informado, convencido de los beneficios del trabajo en cadena. *Políticas públicas:* claras, equitativas, consistentes y apoyadas efectivamente por las instituciones y sus agentes en las regiones. *Información objetiva:* que permita mantener actualizando el diagnóstico de la cadena, su entorno y su funcionamiento interno. *Un plan de acción:* visión a largo plazo, pero que también permita alcanzar resultados mediante proyectos de corto plazo, capaces de mantener la credibilidad en los procesos. *La formalización de los vínculos:* entre los actores involucrados. *Monitoreo:* monitorea indicadores de impacto y efectos. *Reglas de juego claras:* que todos sepan cual es el compromiso de cada quien y conozcan que van a ganar o que pueden perder. Y *Visibilización de todo el proceso:* en la opinión pública como de los logros individuales.

Zoilo Pallares (2004) plantea factores como *Sensibilización de las empresas interesadas en participar, elaboración de un proyecto para la nueva empresa integradora, contar con un proyecto en detalle, viable que permita consolidar las alianzas entre las empresas integrantes y la puesta en marcha del plan negocios colectivo.*

## 5.2.2. Caracterización redes empresariales

### 5.2.2.1. Red Empresarial

Para Guerrero (2006) las redes empresariales son la alianza estratégica que se da entre un grupo de empresas independientes, cuyo objetivo es la colaboración mutua para alcanzar metas comunes, enfocadas a alcanzar la competitividad de los integrantes de la misma.

García & Medina (1998). Definen a las redes empresariales como la agrupación de organizaciones vinculadas a través de relaciones de intercambio, que trabajan sincronizadamente para comercializar sus productos, adquirir insumos, dotarse de servicios comunes, organizarse para producir, especializándose y complementándose entre sí.

Por otra parte Cardona (2000). Las define como un conjuntos de relaciones entre las unidades productivas, que buscan superar obstáculos y conquistar mercados que individuales no podrían alcanzar.

Para la Cámara de Comercio las redes empresariales son un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su identidad jurídica y autonomía gerencial, los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados.

### 5.2.2.2. Necesidad de trabajar en red

Partiendo desde el pensamiento de Martínez (2004) en el que postula que el ser humano está inmerso en una sociedad en la que se interactúa día a día y busca pertenecer a una red social; Uzzi (1997) y Granovetter (1985) proponen que la económica es ejecutada por individuos inmersos en constantes relaciones sociales, que cada vez que se da entre ellos comunicación, interacción, acuerden y se ayuden por medio de diversos procesos y/o acuerdos, surgen las conocidas relaciones como lo son las redes sociales.

Para los empresarios la necesidad de trabajar en red, surge en el momento en el que ven disminuir su participación en el mercado, las barreras comerciales y productivas se hacen cada vez más grandes e imposibles de sobrepasar por sí solos; haciéndoles ver que no cuenta con los requerimientos necesarios para hacer parte de la economía global y que si desean interactuar en ella deben crecer y ser competitivamente productivos, momento en el que asociatividad empresarial surge como un mecanismo de salvación.

#### 5.2.2.3. Beneficios de trabajar en Red

Afirma Porter (1991, 1995, 1999), que las relaciones que establecen las empresas con sus competidores, proveedores, clientes y agentes gubernamentales y no gubernamentales dentro de su campo de acción, contribuye a crear ventajas competitivas para las pequeñas y medianas empresas.

El mayor obstáculo que afrontan las PyMes es el aislamiento al que se ven resagadas por no cumplir con los requerimientos de la economía global; por ello, se asocian para trabajar en equipo, para compartir capacidades y habilidades que les permitan enfrentar los retos juntos; con la motivación inmediata de crecer y el objetivo de ser competitivos en el mercado, permitiéndoles: ampliar sus oportunidades, reducir costos, acumular su capacidad de producción, ampliar sus oportunidades de financiamiento, mejorar ventas, mayor desarrollo tecnológico e innovador, crear marcas asociadas, mayor capacidad de negociación, complementar conocimientos, recursos y potencialidades, conseguir apoyo de entidades promotoras de las figuras asociativas.

Autores como Hinterhuber y Levin (1994); Morgan (1997); Miles y Snow (1995); Cabus & Vanhaverbeke (2006), Castells (1996); señalan que en los últimos 25 años las empresas han cambiado su estrategia individualista por una estrategia de cooperación entre productores, proveedores y clientes. Con relación a ello, Eraydin & Armatli-Köroğlu (2005), también señala el creciente interés de las empresas por los “distritos industriales”, por identificar los factores de éxito y la forma como han alcanzado la competitividad global.



#### 5.2.2.4. Como Crear Una Red – CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

Hasta ahora se han relacionado postulados teóricos frente a lo que es y la importancia de trabajar en red. A continuación se incluye una descripción del paso a paso, hecha por la Camara de Comercio de Bogota sobre el proceso que se debe seguir para la creación y surgimiento de una Red.

1. Entienda que implica una alianza: Entender las diferentes modalidades de redes (horizontal y vertical, tal y como se expresó en el marco teórico en los postulados del Marco Ginni y López)
  - Redes Horizontales: son empresas que se ubican, relativamente en el mismo punto de la cadena de valor, es decir hacen algo similar, producto en común.
  - Red Vertical: son empresas que se encuentran en puntos consecutivos de la cadena productiva, sostienen relaciones de proveedor-comprador, se complementan, uno hace algo que el otro puede necesitar o demandar.
2. Identifique posibles aliados productivos: los futuros miembros de la red debe tener intereses comunes, y se identifican en función de las oportunidades del mercado a los menores costos de coordinación.

#### Características de las empresas para ingresar a una Red

- Empresas maduras: que tenga un nivel relativo de autonomía y estabilidad en producción y ventas
  - Empresas solidas: autónomas en ventas y en su capacidad de crecimiento
  - Empresas complementarias: que permitan una división del trabajo
  - Empresas homogéneas
  - Grupos manejables
  - Empresarios comprometidos
3. Prepare a las personas para trabajar en red: Evalúese y prepárese como equipo, es indispensable conocer al equipo de trabajo, tanto en lo personal como en lo empresarial. Las características del equipo de trabajo deben ser:

- interdependencia, pertenencia, experiencia, conocimiento, coordinación, compromiso, inversión y consenso
4. Construya confianza: la confianza es la base de toda red, se debe celebrar y cumplir acuerdos que fortalezcan la confianza; consolidándola a través de actividades sociales, reglas de juego, protocolos para decidir, niveles de delegación y manejos de diferencias
  5. Desarrolle proyectos pilotos a corto plazo
  6. Diseñe la estrategia a largo plazo para crecer y competir
  7. Gestione y sostenga la Red: todo proyecto debe estar enfocado en fortalecer la red y de mejorar la competitividad conjunta. Siguiendo el proceso administrativo de planear, gestionar, controlar y retroalimentar.
  8. Evaluar y controlar
    - a. Indicadores empresariales
      - Ventas: valor total y crecimiento anual
      - Cobertura de mercado
      - Valor agregado
      - Productividad laboral, de capital y tecnológica
      - Innovaciones y exportaciones
      - Empleo generado
      - Rentabilidad financiera conjunta
    - b. Indicadores de madurez de Red
      - Volumen de intercambio entre empresas
      - Permanencia de empresas en la red
      - Capital humano
  9. Busque apoyo externo en entidades: adicional al apoyo financiero que las entidades externan brindan a la red también permite reconocer necesidades, orientar la planificación, identificar mercados potenciales, elaborar estrategias, determinar relaciones de beneficio-costos y evaluar el impacto de las gestiones de la red.

#### 5.2.2.5. Factores de éxito – CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

*Orientación el mercado:* estudiar la demanda, para suplir las necesidades reales del oferente.

*Orientación al negocio:* realizar cambios estructuras en las empresas participantes.

*Disposición del cambio:* transformación duradera de las capacidades productivas de las empresas

*Focalización:* articularse y ofertar servicios y/o productos complementarios

*Proceso gradual:* el avance de personas y empresas; el apoyo externo y la alianza, cumplen con un enfoque estratégico y un tipo de liderazgo que se debe evaluar.

*Reglas de juego claras y estables:* establecer protocolos que regulen las relaciones entre los empresarios.

*Liderazgo de los empresarios:* garantizar la participación permanente, tanto en tiempo como en lo financiero.

*Portafolio productivo:* identificar su rentabilidad y mantenerlo en el transcurso del tiempo

*Capital de trabajo:* aportar entre todos los empresarios.

#### 5.2.2.6. Obstáculos para las Redes – CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

Los obstáculos a los que se ven enfrentados los empresarios que inician la construcción de una red, son dificultades inmersas de todo proceso, de todo cambio y/o proceso evolutivo, la incertidumbre que implica iniciar un nuevo proyecto, la desconfianza para trabajar en equipo, la variabilidad de los participantes en su cultura, la forma de ejecutar los procesos, la dificultad del aprendizaje y la adaptación al proceso, son algunos de los obstáculos a los que se enfrentan, sin dejar de lado la desconfianza, incertidumbre, adaptación, individualismos, cortoplacista, rentismo, miopía, carencia de procesos y sesgo de poder

### 5.3. MARCO CONTEXTUAL

Para tener una mayor claridad y comprender el contexto del trabajo se hace una descripción del estado empresarial de las cadenas productivas en la ciudad de Bogotá y se presentan dos casos de asociatividad empresarial; uno nacional y uno internacional.

#### 5.3.1. Caracterización de las cadenas productivas

**Tabla 3. Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios**

La caracterización de las principales cadenas productivas nacionales se presenta para determinar la importancia de cada una de ellas en la economía nacional, reconociendo que existen experiencias que han permitido que las figuras de asociatividad sean usadas como estrategia de fortalecimiento empresarial y regional. Para ello, se identifican algunas experiencias y se observa su participación en el PIB, el porcentaje por tamaño de empresa y localidad.

CADENA PRODUCTIVA	PARTICIPACIÓN PIB Y EXPORTACION	ACTIVIDAD	TAMAÑO	LOCALIZACIÓN
PAPEL Y ARTES GRÁFICAS	6,4% PIB y 8% de exportaciones	-Proveedores de insumo -Transformación -Comercialización	85,5% micro, 10,7% pequeñas, 2,8% mediana y 0,1% grandes empresas.	El 45% en Engativá, Puente Aranda, Barrios Unidos, Chapinero y Los Mártires.
CONSTRUCCIÓN E INGENIERÍA CIVIL	5% del PIB y 1,2% de Exportaciones	-Proveedores de insumo -Transformación -Comercialización	82,3% micro, pequeñas 7% y 10.7% medianas y grandes empresas.	El 38% en Chapinero, Usaquén y Suba

CUERO Y CALZADO	5% de exportaciones	-Proveedores de insumo -Transformación -Comercialización	Micro 90,5%, pequeñas 8,2%, medianas 1,2% y 0,2% grandes empresas.	El 52% en Antonio Nariño, Tunjuelito, Engativá, Rafael Uribe, Los Mártires y Puente Aranda,
EDUCACIÓN SUPERIOR		-Educación Superior -Educación no Formal	95,2% micro, 4,4% pequeñas y 0,4% son empresas medianas	53,4% en Chapinero, Usaquén, Suba y Teusaquillo
METALMECÁNICA	19.9% de la producción industrial y un crecimiento del 139,9% en exportaciones respecto al 2013	-Proveedores de insumo -Transformación -Comercialización	78,5% micro, 16,4% son pequeñas, 4,1% medianas y 1,1% son grandes empresas.	El 41% en Puente Aranda, Los Mártires y Kennedy,
PRODUCTOS ALIMENTICIOS	4,2% del PIB	-Proveedores de insumo -Transformación -Comercialización	94% micro, 4,6% pequeñas, 1,1% mediana y 0,3% son grandes empresas.	43% en Engativá, Suba, Kennedy, Usaquén y Chapinero
QUÍMICOS Y PETROQUÍMICOS	18,6% de la producción industrial y 21% de las exportaciones	-Proveedores de insumo -Transformación -Comercialización	81,2% micro, 13,3% pequeñas, 3,7% medianas y el 1,8% son grandes empresas.	46% Engativá, Kennedy, Suba, Puente Aranda y Usaquén.
SALUD		-Proveedores de insumo -Transformación -Comercialización	87,5% micro 9,5% pequeñas, 2,1% medianas Y el 0,9% son grandes empresas.	el 46% en Chapinero, Usaquén, Suba y Engativá,

SOFTWARE		-Proveedores de insumo -Transformación	88,7% micro, 8,9% pequeñas, 1,8% mediana y 0,5% por grandes empresas.	68% en Chapinero, Usaquén, Suba, Engativá, Teusaquillo y Barrios Unidos
TEXTILES Y CONFECCIONES	8,9% de la producción industrial	-Proveedores de insumo -Transformación -Comercialización	91,3% por microempresas, 7% pequeñas, 1,4% medianas y 0,3% grandes empresas.	42% en Puente Aranda, Engativá, Kennedy, Santafé y Los Mártires
TURISMO	11% PIB	-Proveedores de insumo -Transformación Comercialización	87,9% micro, 9,1% pequeñas, 2,5% medianas y 0,5% grandes empresas.	42% en Chapinero, Usaquén, Suba y Engativá,

**Fuente:** Elaboración del Autor a partir de Cámara de Comercio de Bogotá (2005).

Bogotá y Cundinamarca es la región con el mayor número de empresas del país 236 mil, de la cuales 203 mil se encuentran localizadas en Bogotá, correspondientes al 26% de las registradas en el país, en las que predominan las micro con (88%) y las pequeñas empresas con (9%), muchas de ellas con dificultades para incorporasen al mercado global que les exige ser competitivas y productivas.

#### 5.4. MARCO ESPACIAL

Como el centro de la investigación es la caracterización de las redes empresariales en la Ciudad de Bogotá, - CASO – asociación gremial ACICAN es necesario presentar una contextualización de la capital y los inicios de las redes en el país.

#### 4.4.1. Las redes en Colombia

Colombia no ha sido ajena a la situación que enfrentan las PyMes a la hora de competir en una economía globalizada. Y es a inicios de los noventa que se implementaron programas para conformar cadenas productivas, el primer sector económico donde se implementó una cadena productiva fue el agropecuario, también se implementó el programa nacional de competitividad con énfasis en las exportaciones, apoyados por el Ministerio de Industria y Turismo. Para 1996 se inició la primera cadena nacional asociativa llamada PRODES (programa de desarrollo social sectorial) enfocada a 13 PyMes del sector industrial en 10 ciudades diferentes, dirigida por ACOPI (asociación de pequeñas y medias empresas industriales) con recursos del servicio de aprendizaje SENA.

### **ANTECEDENTES DE LAS REDES EMPRESARIALES EN COLOMBIA - MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO**

El impacto que ha tenido el crecimiento económico global ha sido tan rápido, que resulta imposible encontrar mecanismos que arrojen resultados inmediatos y positivos. La evidencia internacional ratifica que los niveles más altos de desarrollo corresponden a países que han implementado el emprendimiento innovador en sus economías, como lo es el caso del Perú. A pesar que en Colombia se habla de redes empresariales desde hace 10 años aproximadamente son muy pocas las experiencias que se han dado y las que han trascendido.

#### **Periodo 1994 - 1998**

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

En 1996, se concretan los acuerdos sectoriales de competitividad, ASC, en las cadenas:

- Textiles - Confecciones
- Siderúrgica
- Metalmecánica-Bienes de Capital
- Pulpa- Papel-Industria Gráfica.

### **Periodo 1998 - 2002**

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

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

### **Periodo 2002 - 2004**

Los convenios de competitividad, y en general la red Colombia, fueron reconocidos a nivel internacional por organismos internacionales como la CEPAL, el PNUD y la CAF, quienes realizaron estudios y recomendaciones con el fin de fortalecer este espacio de articulación pública privada.

En el 2003 la CAF, realizó una evaluación de los convenios de competitividad, según el estudio realizado, que incluía entrevistas a gremios y empresarios, los convenios fueron considerados como el espacio idóneo de articulación pública privada y la base para la formulación de política pública sectorial. Sin embargo, en ellos debía fortalecerse la capacidad de trabajo asociativo entre los empresarios. De igual modo, recomendó priorizar las cadenas a trabajar por parte del ministerio.



## **Periodo 2005 A La Fecha:**

### **PROGRAMA DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL**

Cuyo objetivo es el fortalecimiento de las cadenas productivas regionales a través de asesoría, acompañamiento, consolidación de proyectos asociativos, articulación público - privada - academia y formación de gestores y articuladores en las regiones

Componentes del programa:

- Diseño del plan de acción para el progreso competitivo del clúster.
- Estructuración de proyectos asociativos integrales de desarrollo productivo y comercialización.
- Búsqueda de cofinanciación para el desarrollo de sus proyectos
- Acompañamiento en el desarrollo de su plan estratégico
- Formación de articuladores en asociatividad empresarial

#### **4.4.2. Micro localización: Bogotá**

Dado que la investigación busca identificar figuras asociativas en la ciudad de Bogotá, se hace una descripción de su microlocalización.

Bogotá se encuentra ubicada en el Centro del país, en la cordillera oriental, ramal de los Andes Americanos y perteneciente al altiplano Cundiboyacense, la capital del país conocida como la Sabana de Bogotá, tiene una extensión aproximada de 33 kilómetros de sur a norte y 16 kilómetros de oriente a occidente y se encuentra situada en las siguientes coordenadas: Latitud Norte: 4° 35'56" y Longitud Oeste de Greenwich: 74°04'51"<sup>1</sup>

**Distrito Capital:** 177.598 hectáreas.

**Área urbana:** 30.736 hectáreas

**Área suburbana:** 17.045 hectáreas.

**Área rural:** 129.815 hectáreas.

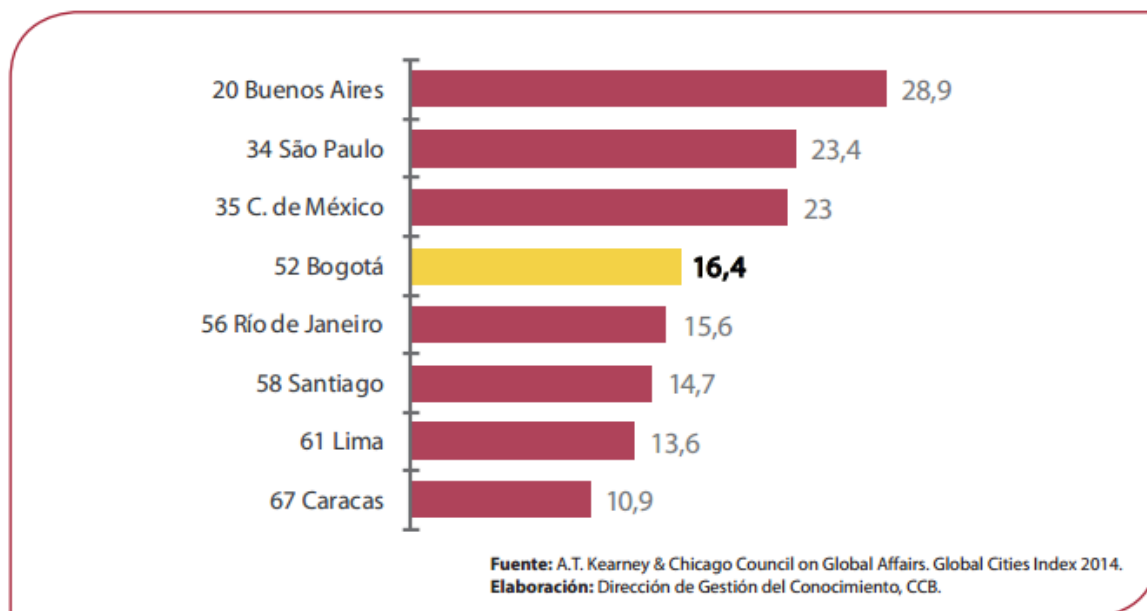
**Tamaño:** 16 kilómetros a lo ancho y 30 kilómetros de longitud.

---

<sup>1</sup> <http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>

**Figura 3. Posicionamiento de Ciudades Globales de América Latina, 2014**

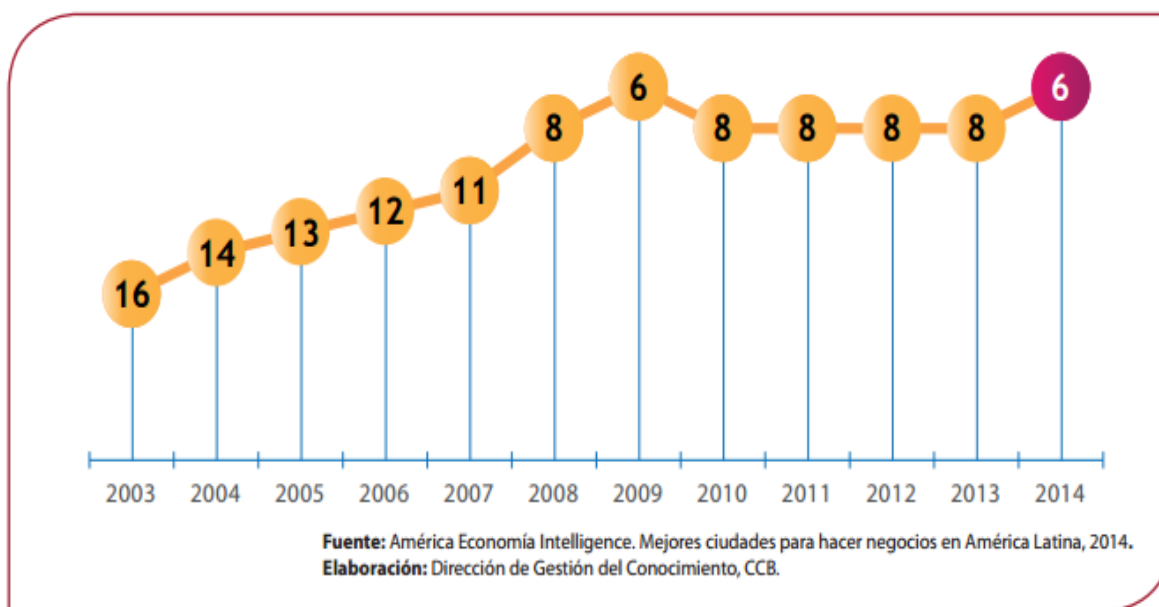
Para el 2014 Bogotá bajo del quinto puesto al cuarto entre las ciudades globales de América Latina según el ranking de ciudades globales que elabora la consultora internacional A.T. Kearney.



Uno de los factores que han contribuido al mejoramiento y posicionamiento de Bogotá entre las ciudades globales de América Latina ha sido su actividad empresarial y de negocios, el capital humano, la actividad cultural, las mejoras en seguridad y la oferta de salud y servicios públicos y el respeto al ambiente

**Figura 4. Evolución Competitiva de Bogotá en América Latina, 2003-2014**

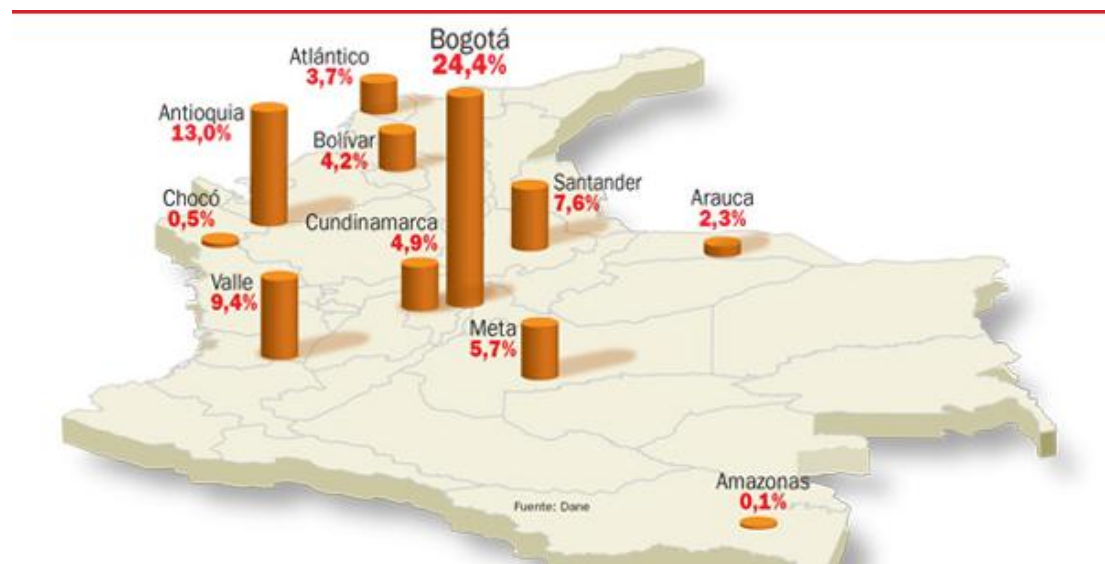
En la presente gráfica se puede observar que en los últimos nueve años Bogotá se ha ido consolidando y ha ganado reconcomiendo en Latinoamérica como una de las mejores ciudades para hacer negocios. Ubicándose en el puesto sexto por debajo de ciudades como Miami, Santiago de Chile, Ciudad de México, São Paulo y Ciudad de Panamá.



Cabe anotar que el ranking que elabora la consultora América Economía Intelligence tiene como base el índice de competitividad urbana (ICUR), en el cual se mide ocho factores como lo son: servicios a empresas, servicios ejecutivos, poder de marca, sostenibilidad medioambiental, capital humano, infraestructura y competitividad física, marco social y político, marco y dinamismo económico.

**Figura 5. Participación por Departamentos del PIB Nacional, 2013**

En el presente mapa se evidencia la supremacía económica de la ciudad de Bogotá, respecto a las demás ciudades del país y la influencia que tiene esta en el crecimiento económico del País.



**Fuente:** Revista semana (2013)

En el comportamiento de Bogotá con otras ciudades colombianas incluidas en el ranking que elabora la consultora América Economía Intelligence se resalta el avance de Medellín y Barranquilla, las cuales se ubicaron en los puestos 17 y 31 respectivamente. A diferencia de ciudades como Cartagena que permaneció en el puesto 24 y Cali que descendió al 29.

**Figura 6. Mapa de Bogotá por localidades**

En el presente mapa se observa la conformación geográfica de la ciudad de Bogotá en sus 20 localidades. Para determinar la ubicación de las localidades con mayor concentración empresarial.



**Fuente:**

[http://www.google.com.co/search?q=bogota+localidades&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=uoatUeLfIfG0AHi2IDwAw&ved=0CAcQ\\_AUoAQ&biw=1024&bih=683](http://www.google.com.co/search?q=bogota+localidades&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=uoatUeLfIfG0AHi2IDwAw&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1024&bih=683)

#### 4.4.3. Distribución Empresarial

### PYMES

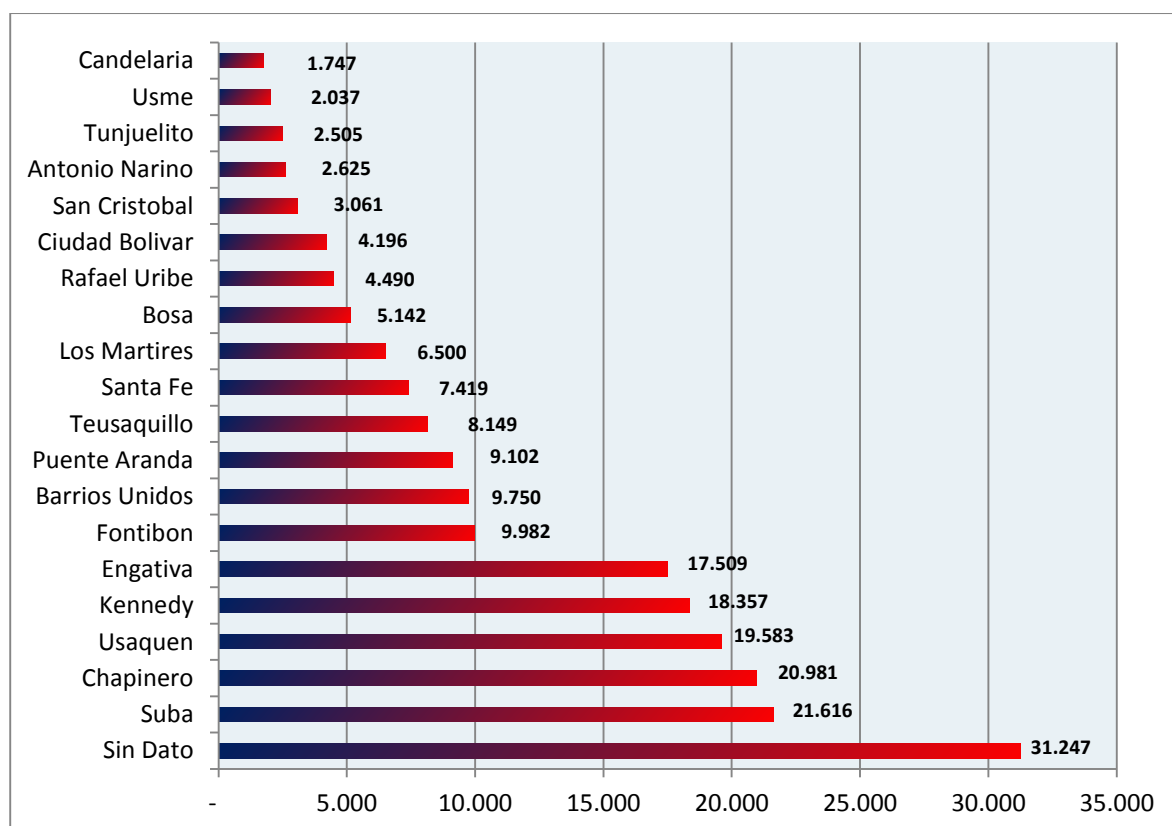
Según la ley 590 de 2000 y sus modificaciones en la Ley 905 de 2004 las PyMes son toda unidad de exploración económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

Clasificadas así:

- Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### Figura 7. Empresas por Localidad 2012

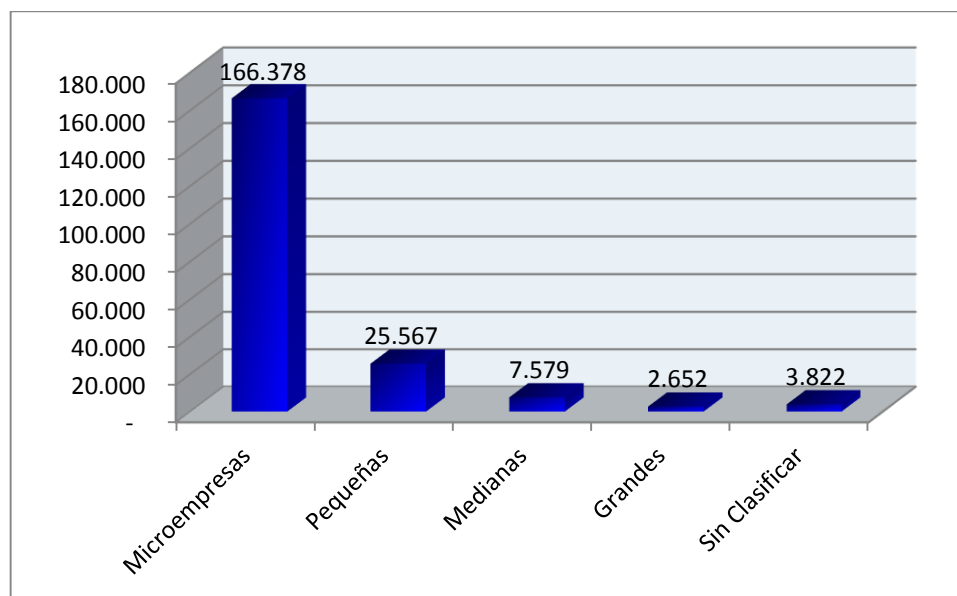
Esta gráfica refleja que las localidades con mayor presencia empresarial son Kennedy, Usaquén, Chapinero y Suba, convirtiéndolas en zonas potenciales para la conformación de futuras redes empresariales



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

**Figura 8. Cantidad de Empresas Según Tamaño 2012**

En la siguiente gráfica se observa una mayor participación de PyMes que de las grandes empresas en el mercado empresarial, ratificando una vez más, la importancia, para hacer que las PyMes sean competitivas y productivas.



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

El constante crecimiento económico obliga a las empresas a actuar en el contexto de asociatividad, dada la influencia de competitividad que esta figura inyectan a las organizaciones, en especial para las PyMes, ya que estas tienen la mayor participación en el sector empresarial y su crecimiento contribuye al desarrollo económico del país.

## 5.5. MARCO LEGAL

### 5.5.1. Leyes

En Colombia no hay leyes sobre redes empresariales, por lo tanto se plasmas las más relacionadas al tema de investigación

#### a) Constitución del 1991:

*En ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios la asamblea nacional constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente. Constitución política de Colombia*

#### b) Ley 454 de 1998

Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones

#### c) Ley 590 de 2000

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de la micro, pequeñas y medianas empresa.

#### d) Ley 905 de 2004

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción de desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.



e) Ley 1014 de 2006

Se fomentó a la cultura emprendimiento.

El desarrollar del marco teórico planteado en la presente investigación; permite dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente. Al establecer contacto con los directivos de la asociación gremial ACICAM y empresarios miembros de la misma, se identificaron elementos claves que demuestran la importancia que tienen las figuras asociativas para las PyMes, ya que, comparten conocimiento, tienen respaldo en el sector y ante los difieren entes económicos, reciben beneficios monetarios y/o materiales, acceden a capacitaciones, tienen acceso a estudios de mercado, a portafolios de última moda, comparten experiencias, respetan la competencia, cuentan con asesoramiento empresarial, trabajan mancomunadamente para alcanzar metas comunes, y de mas, permitiéndoles así, alcanzar una competitividad y productividad que individualmente no lograrían.

## 6. RESULTADOS

### 6.1. Experiencia internacional

Como primer elemento de resultado se presentan los datos de la experiencia peruana en asociatividad a través del programa APOMIPE, el cual permite identificar como este tipo de iniciativas da un impulso al crecimiento económico de la región.

#### ***CASO PERÚ.***

Según The Wall Street Journal (2014) existen dos Latinoamérica, una conformada por Brasil, Argentina y Venezuela los cuales limitan con el océano Atlántico, quienes desconfían de la globalización y otorga al estado un papel fundamental en el crecimiento economía y la otra conformada por México, Perú, Chile y Colombia limitantes del Océano Pacífico, quienes promueve el libre comercio y la apertura de mercado.

Retomando este postulado y dada la similitud económica, cultural, posición geográfica y demás, se hace una caracterización de los beneficios económicos que ha traído consigo la conformación e implementación de figuras asociativas, como es el caso de las redes empresariales de ACOPIME en el Perú, con el objetivo de identificar los posibles beneficios que traería para Colombia.

En el Perú, las pequeñas empresas tiene aproximadamente una participación del 99,6% del total de empresas peruanas, aportando el 42.1% de la producción nacional y un 75.9% en generación empleo. A pesar de su alta cuota de participación empresarial su capacidad competitiva y generadora de riqueza es mínima.

En relación con lo anterior se crea APOMIPE<sup>2</sup> un programa de cooperación entre la agencia suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE) y el ministerio de la producción (PRODUCE), cuyo objetivo es brindar apoyo a la PyMes en el Perú, para que sean competitivas y contribuyan a superar los obstáculos que limitan el desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible.

APOMIPE se ha ejecutado en dos fases:

Fase 1 (Aprendizaje): 2005 a 2008 / 350 productores / 33 redes

Fase 2 (Demostrativa): 2008 a 2011/ 903 productores / 85 redes

De las cueles el 33% son de cuyes, el 24% de artesanías, el 17 lácteos, el 10 de Flores y otro 13% de hortalizas, mango, kiwicha, palta, derivados lácteos y carpintería.

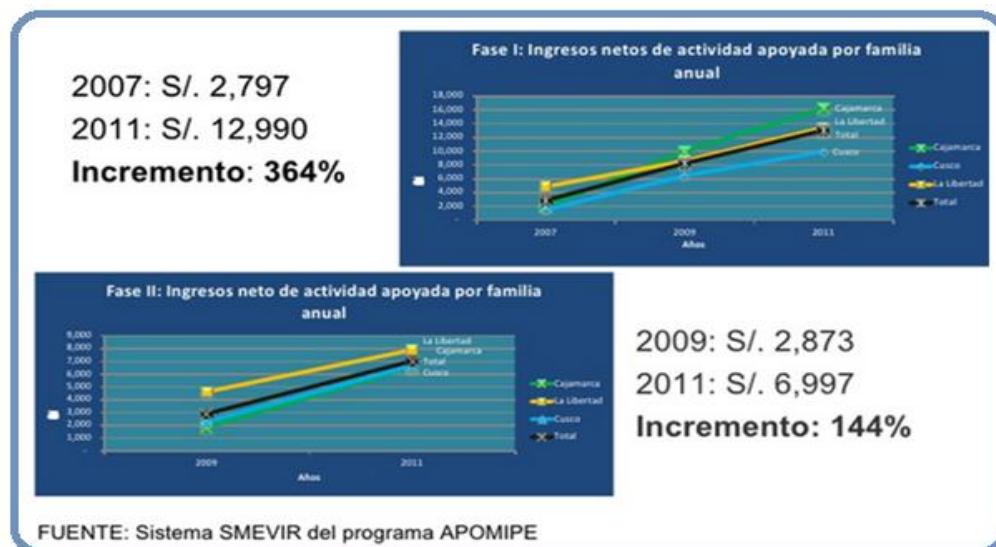
Anexo 3. Ejemplo Red Empresarial - APOMIPE

---

<sup>2</sup> <http://www.apomipe.org.pe/contenidos/home.php>

## RESULTADOS DEL PROGRAMA APOMIPE

**Figura 9. Ingresos Netos por Familia Anual**

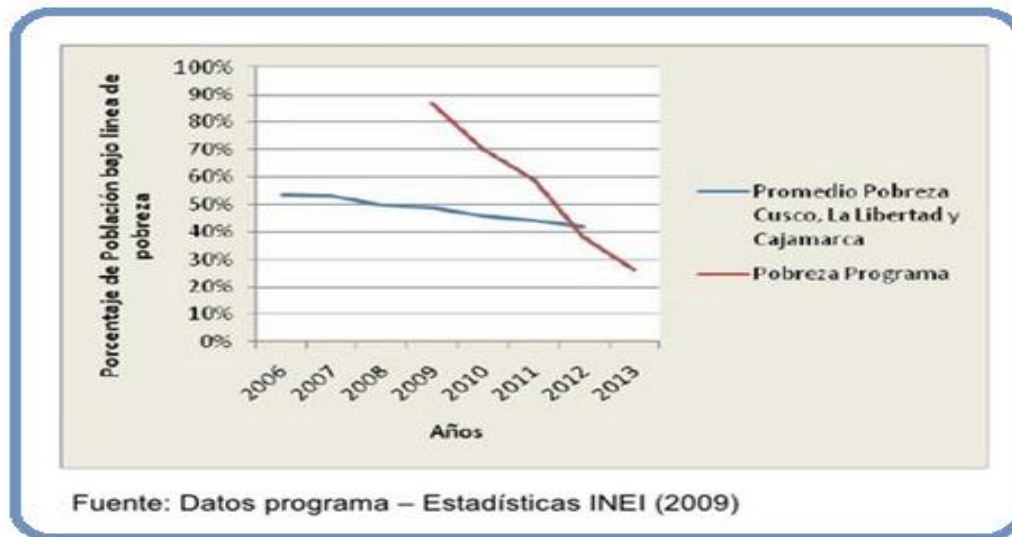


**Figura 10. Impacto en Situación de Pobreza**

Desde el enfoque del gasto, el % de “no pobres” pasó de un **16%** en el 2007 a un **52%** en el 2011, y el % de “pobres extremos” disminuyó de **70%** a **25%**.



**Figura 11. Reducción de la Pobreza**

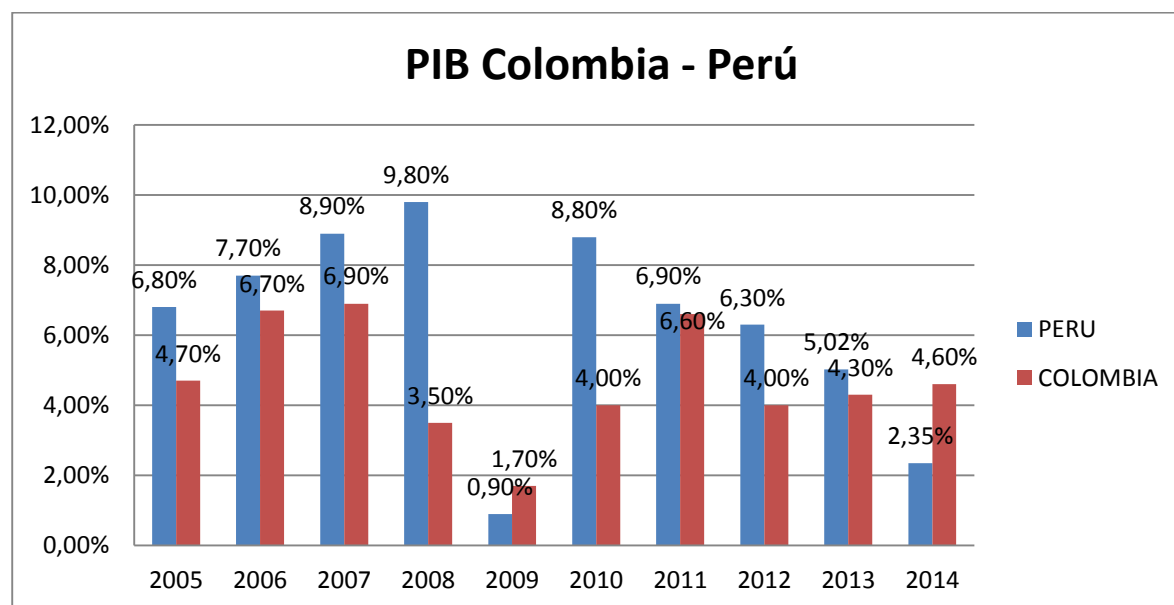


## COMPARACIÓN PIB COLOMBIA Y PERÚ

El comportamiento económico del periodo 2005 a 2014 de Perú y Colombia, permite ver una diferencia y una tendencia al crecimiento que se dio en el periodo 2005 al 2011, lo cual refleja el buen resultado de la economía en estos años, posterior a lo cual se da un cambio en la tendencia y un leve mejoramiento de la economía colombiana frente a la peruana, pero esto depende de otros factores.

En la figura 10 se hace un comparativo del PIB para Colombia y Perú, donde se observa un crecimiento notorio y constante del PIB Peruano desde el 2005, año donde se inició la primera fase del programa APOMIPE

**Figura 12. Comparativo del PIB Colombia – Perú**



Fuente: Elaboración del Autor a partir del DANE y INEI

De la presente gráfica se puede inferir que el crecimiento del PIB Peruano en los años 2005 a 2008, se debe en gran medida a la implementación del programa APOMIPE, en el que se conformaron 118 redes empresariales, permitiéndoles a los pequeños empresarios no solo ser más productivos y alcanzar mercados nuevos, sino también mejorar su calidad de vida.

## 6.2. Experiencia Nacional

La primera parte del trabajo de campo surge con la descripción de la asociación gremial ACICAM, información tomada de la página web y suministrada por el doctor Jhon Jairo Osorio. De igual forma se hace una descripción de los resultados del sector calzado, cuero y sus manufacturas, con el fin de comparar el antes y después de la existencia de la asociación, para determinar la variación que ha tenido el sector.

## **CASO - ASOCIACIÓN GREMIAL ACICAM**

A continuación se hace una breve caracterización de la asociación gremial ACICAM para determinar su funcionamiento y los beneficios que brinda a sus integrantes; como método comparativo para observar las ventajas que traería la confirmación de figuras asociativas al país



La asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas, ACICAM, es una entidad gremial de carácter permanente y sin ánimo de lucro. Creada el 18 de marzo de 1999, como resultado de la unificación de la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero ASOCUEROS y la Corporación Nacional de Calzado CORNICAL. El propósito de la unión fue fortalecer la representación del sector en el país y propiciar la integración de la cadena productiva.

ACICAM cuenta con seccionales en Bogotá – Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Antioquia y Valle del Cauca. Forma parte de los comités Internacionales – sectoriales de los países andinos y de la región latinoamericana, ha formalizado convenios internacionales con asociaciones homologas e instituciones sectoriales de Brasil, México, Ecuador y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI

## MISIÓN

*“ACICAM tiene como misión representar y promover los intereses de las empresas dedicadas a la producción de calzado, el cuero, sus manufacturas y los insumos para su fabricación, con base en valores democráticos y políticas de calidad en el servicio, enfocadas al mejoramiento de la productividad y competitividad.”*

## VISIÓN

*“ACICAM consolidará una nueva propuesta para el desarrollo gremial basada en: representatividad con solidaridad empresarial, servicios, compromiso social e internacionalización.”*

## OBJETIVO:

*“Proteger, desarrollar, tecnificar, dignificar y en general, el engrandecimiento de la industria Colombia del calzado, la marroquinería, los insumos para su fabricación y entidades afines dentro y fuera del territorio nacional.”*

*En desarrollo de este objeto ACICAM, cumplirá con los siguientes objetivos*

- *Llevar ante las autoridades, cámaras de comercio, conferencias industriales o comerciales y demás entidades similares, la vocería de los intereses del gremio, a fin de obtener la expedición de los estatutos legales que la protejan y estimulen.*
- *Procurar estímulos para las exportaciones.*
- *Buscar crédito en condiciones favorables.*
- *Conseguir estímulos tributarios para el sector que representa ACICAM.*
- *Instaurar las acciones pertinentes ante los órganos competentes para que la competencia desleal se sancione.*
- *Buscar el castigo ejemplar para el contrabando.*
- *Colaborar en las áreas de mercadeo, informática, estadística y referencias industriales y comerciales que requieran los afiliados.*

- *Contribuir al conocimiento de los mercados y divulgar información sobre los últimos avances tecnológicos en fabricación, comercialización o distribución.*
- *Adelantar proyectos dirigidos a mejorar la productividad del sector y reducir los costos de producción para mantener la competitividad.*
- *Impulsar todo tipo de actividades para mejorar la calidad y presentación de los productos.*
- *Promover la permanente capacitación de los trabajadores del sector*
- *Mantener contacto permanente con las entidades nacionales y extranjeras vinculadas al sector del calzado y la marroquinería a efecto de intercambiar con ellas toda suerte de informaciones y servicios que redunden en su beneficio.*
- *Apoyar a sus afiliados ante las autoridades en asuntos de interés general y específico de la industria del calzado, la marroquinería y las industrias de apoyo vinculadas al gremio.*
- *Gestionar cooperación técnica internacional, buscar aportes nacionales y extranjeros para el establecimiento de mecanismos de transferencia tecnológica bajo la figura de la donación en dinero o en especie, el comodato y cualquier otra figura legalmente contemplada.*
- *Apoyar, asesorar y participar de organizaciones gremiales que coincidan con los propósitos de la Asociación, así como cooperativas y asociaciones sin ánimo de lucro que representen en un beneficio para el sector.*
- *Ejecutar, desarrollar y promover, dentro de los cauces constitucionales y legales, todas las actividades que sean necesarias y convenientes para la defensa y prosperidad de la industria colombiana del calzado, la marroquinería y las industrias de apoyo vinculadas al gremio.*
- *Organizar y promover Congresos, Convenciones, Asambleas, Seminarios, Ferias y demás eventos de carácter nacional e internacional que persigan el desarrollo y apoyo a la cultura, el crecimiento de la actividad económica de los sectores integrados y a la capacitación de los colombianos.*



## **PORTAFOLIO**

- *Planeación estratégica gremial para el desarrollo empresarial competitivo*
- *Servicios tecnológicos que elevan la productividad y competitividad*
- *Información ágil y oportuna para que la empresa actúe exitosamente en un mercado globalizado*
- *Asesorías puntuales con resultados inmediatos*
- *Representación gremial*
- *Descuento preferente por metro cuadrado para su participación en el IFLS. La feria internacional del calzado, marroquinería, insumos y maquinaria.*
- *Precio especial en actividades que desarrolla la asociación como la Concertación de moda, proyectos, seminarios, misiones comerciales o ruedas de negocios*
- *Información de primera mano sobre Negociaciones Multilaterales, Estadísticas de Comercio Exterior y datos Macroeconómicos y Sectoriales.*
- *Representación y asesorías a las autoridades gubernamentales en las negociaciones internacionales y ejecución de tratados comerciales y de integración CAN, MERCOSUR, G2, TLC, entre otros.*
- *Calendario actualizado de las ferias internacionales del sector, desarrollo de la agenda de misiones comerciales en el exterior y brinda información sobre los recintos feriales y las exposiciones especializadas en el mundo*
- *Análisis de comercio internacional de la cadena del cuero, acuerdos multilaterales y negociaciones internacionales*
- *Mecanismos generales de comercio exterior*

## **PLAN DE ACCIÓN**

*2.1 Metodología y criterios para la formulación de las líneas estratégicas y las acciones específicas*

*2.2 Líneas estratégicas enmarcadas en los ejes de intervención*

*2.2.1 Fortalecimiento, promoción e innovación*

*2.2.2 Marco normativo y regulación*

*2.2.3 Capital humano*

## 2.2.4 Infraestructura y sostenibilidad

### LÍNEAS DE ACCIÓN

- 2.3.1 FPI-1, *Apoyar la adopción de un nuevo modelo de gestión integral con criterios de eficiencia, innovación y sostenibilidad ambiental. Proyecto Bandera: Modelo de Gestión Integral para el sector de Cuero, Calzado y Marroquinería.*
- 2.3.2 FPI-2, *Incrementar la disponibilidad, calidad y variedad de los insumos para el sector 67*
- 2.3.3 FPI-3, *Fortalecer las alianzas al interior de la cadena e impulsar nexos comerciales entre los proveedores de insumos, los transformadores y los comercializadores, en condiciones de formalidad y equidad.*
- 2.3.4 FPI-4, *Promover la incorporación del diseño como componente fundamental de las empresas en todos los niveles*
- 2.3.5 FPI-5, *Apoyar el fortalecimiento de la gestión comercial de las empresas nacionales y propiciar el acercamiento entre eslabones*
- 2.3.6 FPI-6, *Brindar apoyo integral a los productores nacionales en el proceso exportador, en particular en mercados vecinos relevantes*
- 2.3.7 FPI-7, *Facilitar las condiciones de comercio exterior para la penetración de productos colombianos con alto valor agregado, en países desarrollados (especialmente aquellos con TLC en vigencia)*
- 2.3.8 FPI-8, *Brindar información y conocimiento a los empresarios acerca de tendencias, preferencias y el balance competitivo del sector tanto en el mercado interno como en mercados potenciales*
- 2.3.9 FPI-9, *Promover procesos de renovación tecnológica que mejoren la competitividad empresarial*
- 2.3.10 MR-1, *Promover la consolidación de un marco normativo que asegure simultáneamente la competitividad empresarial y la sostenibilidad ambiental*
- 2.3.11 MR-2, *Apoyar acciones orientadas a asegurar el cumplimiento de la normatividad ambiental y los reglamentos técnicos de etiquetado*

- 2.3.12 MR-3, *Adoptar las medidas pertinentes para evitar la profundización de la competencia desleal y el incumplimiento de normas por la vía de la subfacturación, el contrabando, la informalidad y la facturación ficticia*
- 2.3.13 MR-4, *Avanzar en la construcción de reglamentos técnicos en concordancia con los parámetros y estándares internacionales.*
- 2.3.14 MR-5, *Adoptar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de la cadena.*
- 2.3.15 CH-1, *Alinear cobertura, calidad y pertinencia de la formación y capacitación con modelo de gestión del sector*
- 2.3.16 CH-2, *Apoyar el mejoramiento de las condiciones laborales en las empresas, desde una perspectiva de formalización y trabajo decente*
- 2.3.17 CH-3, *Fortalecer las condiciones de seguridad industrial y salud ocupacional en el sector*
- 2.3.18 IS-1, *Impulsar procesos de renovación tecnológica que mejoren la eficiencia en un marco de desarrollo sostenible*
- 2.3.19 IS-2, *Impulsar el desarrollo de iniciativas asociativas (privadas y público-privadas) que permitan la operación de empresas de baja escala dentro de las normas ambientales establecidas*
- 2.3.20 IS-3, *Promover esquemas de desarrollo regional y desarrollo económico local que faciliten la sostenibilidad en el largo plazo de la industria*
- 2.3.21 IS-4, *Promover entre las empresas del sector una cultura de responsabilidad social orientada al respeto del medio ambiente.*
- 2.4 *Criterios en torno a una estrategia de promoción de exportaciones del sector*
- 2.4.1 *Estrategias de promoción de corto plazo*
- 2.4.2 *Estrategias de promoción de mediano plazo*
- 2.4.3 *Estrategias de promoción de largo plazo*
- 2.5 *Proyectos e iniciativas regionales*
- 2.5.1 *Antioquia*
- 2.5.2 *Bogotá-Cundinamarca*
- 2.5.3 *Santanderes*

- *2.5.4 Valle-Eje Cafetero*
- *2.6 Priorización de líneas estratégicas*
- *2.7 Tablero de indicadores de seguimiento*
- *2.8 Plan de comunicaciones*

Para ver el plan de acción en su totalidad, Ver el anexo 2. “Plan de Acción”

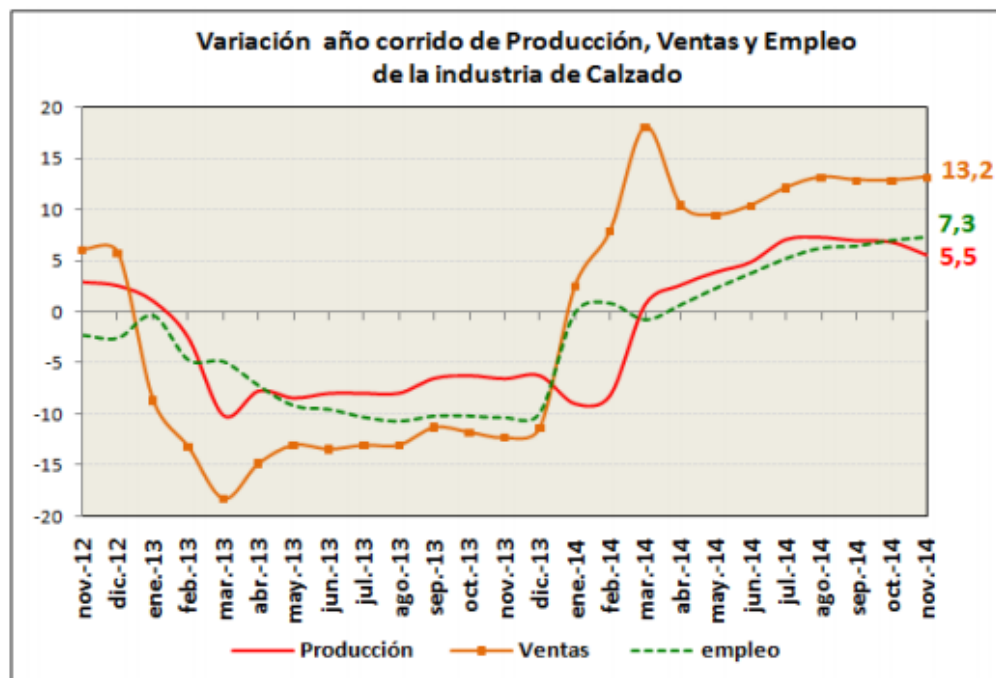
## **ANÁLISIS DE SECTOR DEL CALZADO, CUERO Y SUS MANUFACTURAS**

Cabe anotar que Bogotá representa el principal polo de la industria del calzado, cuero y sus manufacturas del país, con el 74% de las curtiembres, transforma el 24% de las pieles del total nacional. En cuanto a la fabricación de calzado, la ciudad reúne el 38% de las unidades productivas y el 35% de la producción.

En marroquinería, Bogotá cuenta con el 50% de las unidades productivas y el 81% de la producción. Respecto a la composición empresarial el 98.1% son micro y pequeñas empresas y el 1.9% son medinas y grandes

En las siguientes tres gráficas se refleja el comportamiento de los sectores de calzado, cuero y sus manufacturas, para los últimos 4 años, respecto a producción, ventas y generación de empleo. De lo cual se puede inferir, que dicho crecimiento es el resultado de un esfuerzo mancomunado por parte de los empresarios, para lograr ser competitivos y alcanzar nuevos mercados.

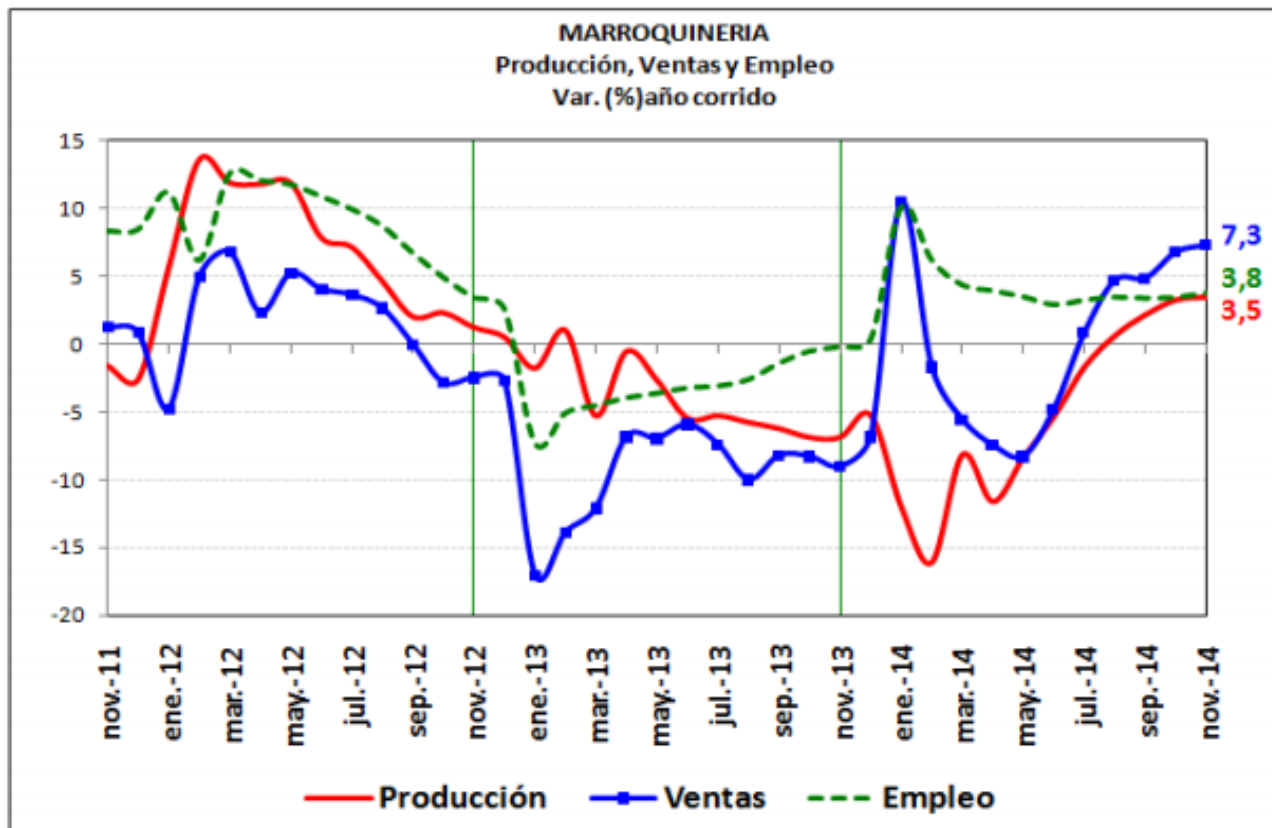
**Figura 13. Variación Calzado 2011-2014**



Fuente: MMM-DANE

Según el DANE, la producción, las ventas reales y el empleo en el sector del calzado de Noviembre 2011 a Noviembre de 2014, registro un aumento de 5.5%, 13.2% y 7.3% respectivamente. Dicho incremento se debe a la efectividad del decreto 074 de 2013 y modificación en el decreto 456 de 2014, medidas adoptadas por el gobierno con el fin de frenar las importaciones de calzado a precios irrisorios.

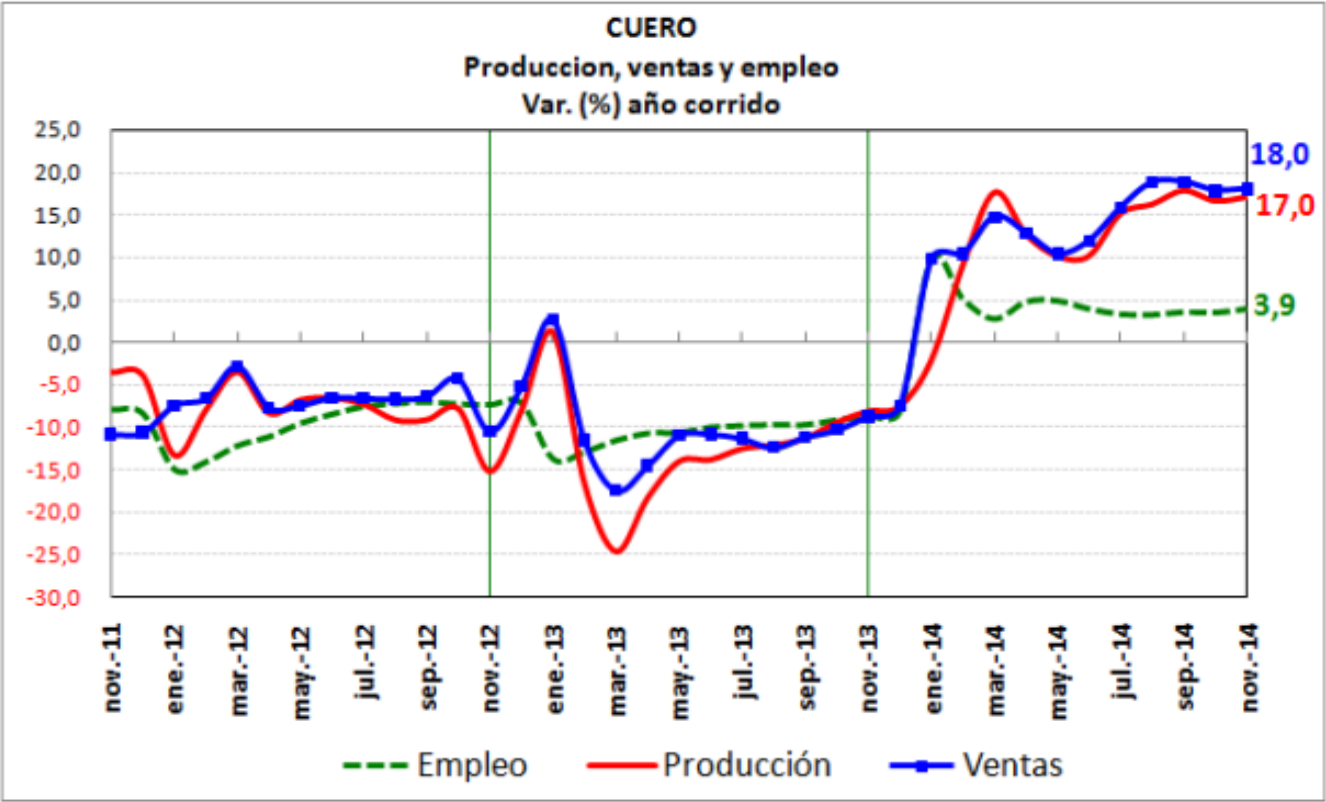
**Figura 14. Variación Marroquinería 2011-2014**



Fuente: DANE-MMM. Elaboración Acicam

Según el DANE, la producción, las ventas reales y el empleo en el sector del calzado de Noviembre 2011 a Noviembre de 2014, registro un aumento de 3.5%, 7.3% y 3.8% respectivamente.

Figura 15. Variación Cuero 2011-2014



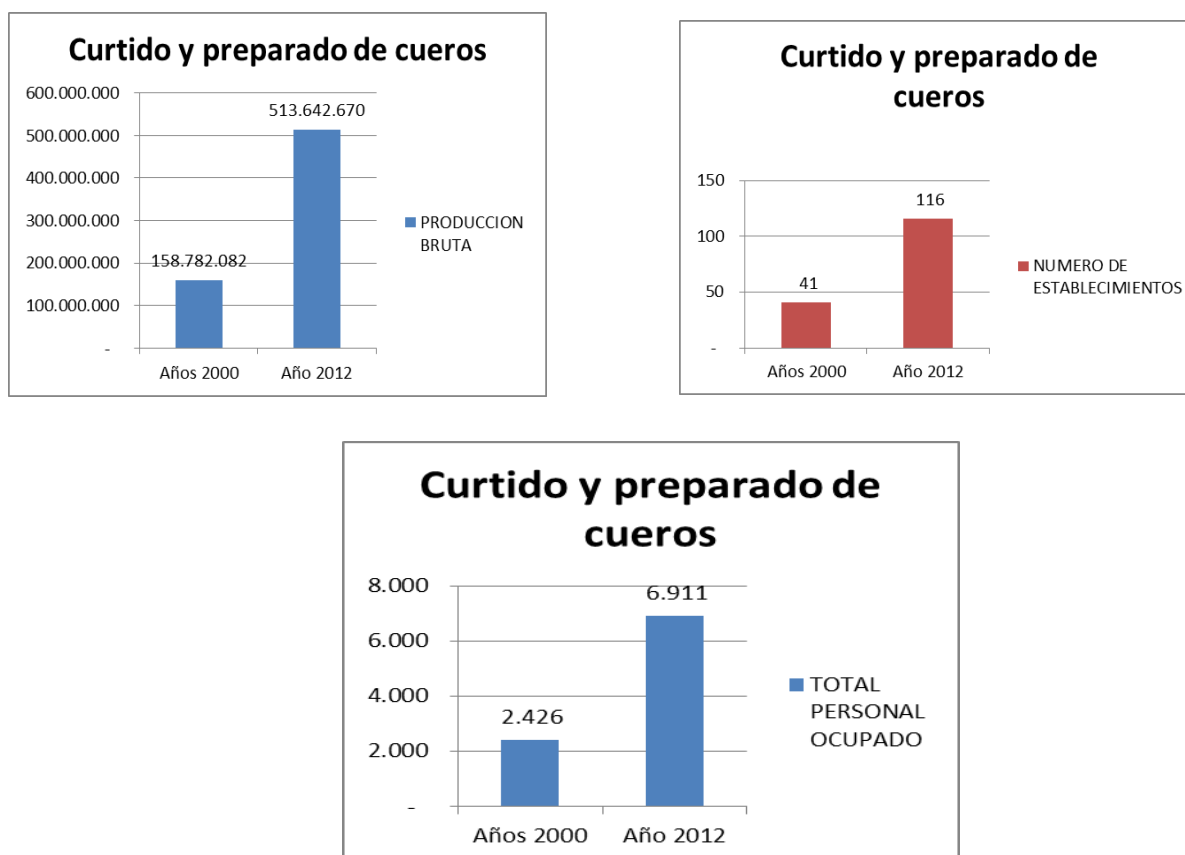
Fuente: DANE-MMM

Según el DANE, la producción, las ventas reales y el empleo en el sector del calzado de Noviembre 2011 a Noviembre de 2014, registro un aumento de 18%, 17% y 3.9% respectivamente

## IMPACTO DE LA ASOCIACION - ACICAM

Según los resultados económicos presentados por la asociación e identificados para el sector en general, se puede ver que el crecimiento en cuanto a resultados del antes y después de la existencia de ACICAM son significativo, reflejando un incremento de 354.860.588 en la producción bruta, 75 nuevos establecimiento y 4.485 contratación de empleados al 2012 para el sector curtido y preparado de cueros, para el sector fabricación de calzado y cuero reflejando un incremento de 639.368.024 en la producción bruta, 1 nuevos establecimiento y 3.071 contratación de empleados al 2012 lo cual demuestra un impacto positivo. No se puede argumentar que dicho cambio sea exclusivo de la existencia de la asociación, pero si un factor que contribuyó al mismo.

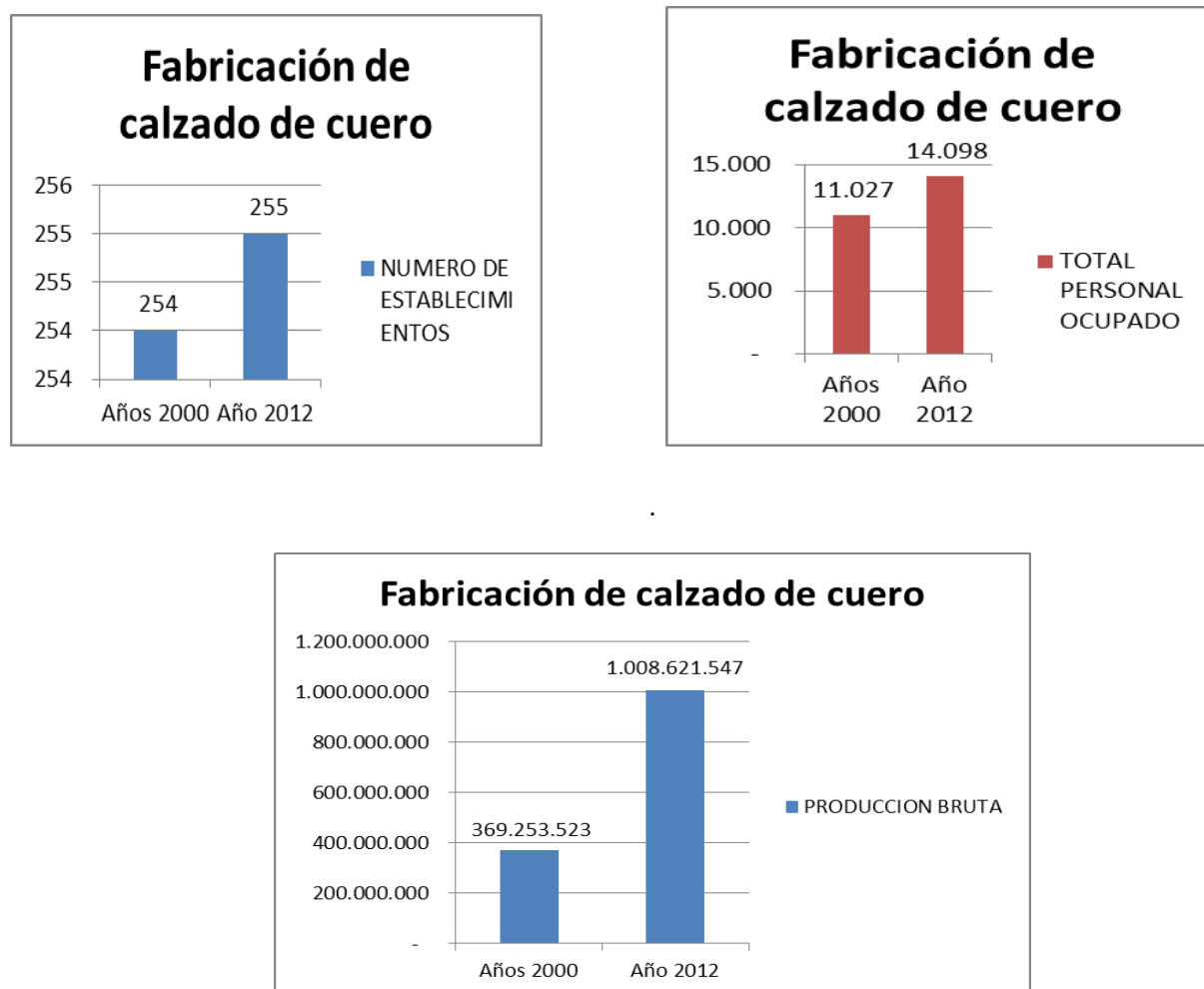
**Figura 16. Variación del Sector Curtido y Preparado de Cueros 2000 A 2012**



Fuente: Elaboración del Autor a partir del DANE.



**Figura 17. Variación de Sector Fabricación de Calzado y Cuero 2000 A 2012**



Fuente: Elaboración del Autor a partir del DANE.

## EXPERIENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE UN DIRECTIVO

Entrevista realizada al doctor Jhon Jairo Osorio, director del departamento de transformación productiva de la asociación gremial ACICAN, cuyo objetivo es la caracterización del sector calzado, cuero y sus manufacturas, como figura asociativa.

El formato de entrevista utilizado para conocer los resultados de la asociación se ve en la tabla 4.

**Tabla 4. Formato – Entrevistas directivas ACICAM**

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE LA SALLE</b> <b>FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>CARACTERÍSTICAS DE LAS FIGURAS ASOCIATIVAS EN LA CUIDAD DE BOGOTÁ</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CASO – ACICAM - SECTOR CALZADO, CUERO Y SUS MANUFACTURAS</b></p> <p>Objetivo: <b>CARACTERIZACIÓN ACICAM</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Que es un gremio?</li><li>2. Como se conformó el gremio marroquintero?</li><li>3.Cuál es el objetivo principal del gremio marroquintero?</li><li>4. Que beneficios obtienen los miembros del gremio?</li><li>5. Cuáles son las principales dificultades que afronta el gremio?</li><li>6. Cuantos miembros tiene el gremio actualmente?</li><li>7. Que requisitos se deben cumplir para pertenecer el gremio?</li><li>8. Qué modelo implementa el gremio para su desarrollo?</li><li>9. Como opera el gremio marroquintero?</li><li>10. Quien toman las decisiones dentro del gremio y con qué criterio?</li><li>11. Que servicios brinda el gremio?</li><li>12. En Colombia hay leyes y/o decreto que respaldan la conformación y desarrollo de los gremio o de otros tipos de asociatividad Empresarial?</li><li>13. Conoce otros tipos de asociatividad empresarial? Cuales?</li><li>14. En qué se diferencia el gremio a otras figuras asociativas? Ejemplo redes empresariales. Porque no trabajar en Red?</li><li>15.Cuál es el papel del estado en la conformación de las figuras asociativas?</li><li>16. Considera que la formación de figuras asociativas benefician el desarrollo económico del país? Porque</li><li>17. El gremio marroquintero se ha visto afectado por los diferentes TLC que a firmados Colombia? Porque</li><li>18. Que está haciendo o hecho el gremio para afrontar dicha competencia?</li><li>19. Que experiencia le deja la creación y desarrollo del gremio marroquintero.</li></ol>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Anexo 4. Audio Entrevista directivos ACICAM**

**Anexo 5. Informe entrevista directivo de ACICAM**

Al realizarle la entrevista al doctor Jhon Jairo Osorio se tiene una perspectiva más clara de cómo las directrices de la asociación gremial ACICAM perciben la misma. La asociación existe para representar, defender y promover los intereses del sector calzado, cuero y sus manufacturas, tanto a nivel nacional como internacional, haciendo de este su objetivo general, para lo cual ha elaborado unos objetivos específicos encaminados a lograr el objetivo general.

Buscado el crecimiento y la competitividad del sector, la asociación ha elaborado un portafolio de servicios en relación a los objetivos específicos planteados, para contribuir al crecimiento competitivo y productividad del sector en general.

El gremio afronta dificultades inmersas a la globalización del mercado, como el contrabando, la competencia desleal y demás; pero la principal dificultad es la diferenciación de sus afiliados; al abarcar toda la cadena productiva se hace complejo realizar proyectos que beneficien a todos los socios; dada sus diferencias, en tamaño, en activos, en capacidad de producción, en experiencia, en conocimiento y demás.

La asociación gremial incentiva la formalidad empresarial, al ser una exigencia para poder ser miembro de la misma; identifica necesidades tanto de los empresarios como del sector en general, y así, establece estrategias que den soluciones a dichos requerimientos.

Para ACICAM los TLC más que una amenaza son una oportunidad, para acceder a nuevos mercados; son un reto, que consiste en hacer productivo y competitivo el sector del calzado, cuero y sus manufacturas, para lo cual vienen trabajando en transformación productiva, participación en las negociaciones de los diferentes TLC, elaboración de proyectos para el desarrollo internacional, innovación en diseño, incentivan la inversión e innovación tecnológica.

## **EXPERIENCIA DESDE LA PERSPECTIVA DE UN EMPRESARIO**

### **Tabla 5. Formato – entrevistas empresario ACICAM**

La entrevista fue dirigida al señor Luis Fernando Cordero, miembro de la asociación gremial ACICAN y propietario de calzado Barbarella, cuyo objetivo es conocer su experiencia como miembro de la asociación.

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE LA SALLE</b> <b>FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> <b>CARACTERÍSTICAS DE LAS FIGURAS ASOCIATIVAS EN LA CUIDAD DE BOGOTÁ</b> <b>CASO – ACICAM - SECTOR CALZADO, CUERO Y SUS MANUFACTURAS</b></p> <p><b>Objetivo: CARACTERIZACIÓN ACICAM</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Que es la asociación gremial ACICAM?</li><li>2. Desde cuándo es miembro del asociación gremial ACICAM?</li><li>3. Que requisitos debió cumplir para hacerse miembro de la asociación gremial ACICAM</li><li>4. Porque decidió hacerse miembro de la asociación gremial ACICAM?</li><li>5. A obtenido beneficios como miembro de la asociación gremial ACICAM? Cuáles?</li><li>6. La asociación gremial ACICAM ha cumplido las expectativas por las cuales se hizo miembro de ella?</li><li>7. Que procedimiento y/o requerimientos debe cumplir para recibir algún beneficio que otorgue la asociación gremial ACICAM?</li><li>8. Debe cumplir con algún requisito para permanecer afiliado a la asociación gremial ACICAM?</li><li>9. Esta de acuerdo con el desarrollo y/o funcionamiento de la asociación gremial ACICAM? Porque No?</li><li>10. Que considera le hace falta o debe mejorar la asociación gremial ACICAM?</li><li>11. Considera que la conformación de figuras asociativas como la asociación gremial ACICAM beneficia a las PyMes? Porque?</li><li>12. Que experiencia le ha dejado ser miembro de la asociación gremial ACICAM?</li></ol>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **Anexo 6. Audio de entrevista empresario ACICAM**

### **Anexo 7. Informe entrevista empresario de ACICAM**

Al realizarle la entrevista del señor Luis Cordero se concluye que su participación como socio de la asociación gremial ACICAM ha sido positiva, ya que, le ha permitido adquirir conocimiento, implementar nuevas técnicas, participar en ferias y proyectos, acceder a tendencias mundiales, a estudios de mercado, recibir capacitaciones, contar con respaldo y representación empresarial.

Para ser miembro de la misma y acceder a los diferentes beneficios se debe tener la empresa legalmente constituida, tener afiliados a sus empleado con todas las prestaciones de ley, ser activos en las asambleas que realice la asociación, estar al día en el pago de las cuotas, tener un respeto por la competencia y cumplir todos los estatutos.

La principal falencia que tiene la asociación es la generación de proyectos estándar, sin tener en cuenta los tipos de empresas, que se encuentran asociados. Dificultado de esta manera que todos los empres pueden acceder a los proyectos que brinda la misma.

Los empresarios ven en ACICAM una organización sólida que cumple las expectativas por las cuales ellos se hicieron socios; por medio del departamento de investigación identifican las necesidades del mercado, de los empresarios y crea proyectos que de soluciones a dichos requerimientos, la ven como una herramienta para expandir sus mercado internacionales

## 7. CONCLUSIONES

Una vez contextualizado diferentes autores se puede definir a las figuras asociativas como una herramienta de colaboración entre empresas de un mismo o diferente sector, que se agrupan para trabajar un objetivo común, compartiendo riesgos y benéficos.

La asociatividad empresarial es una herramienta favorable para las PyMes, las hace productivas, competitivas y les permite alcanzar mercados que individualmente no lograrían, sin embargo, no es muy utilizada en el país, quizás por la falta de conocimiento de los empresarios o por las mínimas iniciativas que tomado el estado para promover la creación de las mimas, sin tener en cuenta que el crecimientos económico del país está ligado a la productividad de las pequeñas y medianas empresas.

La implementación de redes empresariales no solo beneficia a las PyMes sino también el crecimiento económico del país, ya que, estas representa el 96.4% de los establecimientos conformados. Un claro ejemplo del crecimiento que tiene un país al implementar las redes empresariales como herramienta salvavidas para la pequeña y mediana empresa es el Perú, a partir del 2005, año en el que se implementó el programa APOMIPE reporto un crecimientos significativos en su PIB, superando al colombiano, en especial para los años 2008 y 2010, donde lo doblo con un 9.8% y 8.8% respectivamente y Colombia tan solo 3.5% y 4% , los resultados de los demás años se puede evidenciare en la figura 12. Adicional al incremento del PIB nacional la implementación del programa APOMIPE mejoro el nivel de vida de los peruanos al aumentar el ingreso por familia de 2.797 en el 2007 a 12.99, al aumentar el porcentaje de no pobres del 16% en el 2007 a 52% en el 2007 y al reducción de pobreza extrema de 70% al 25% en el 2005.

La asociación gremial ACICAM surge de la unión de ASOCUEROS y CORNICAL, con el objetivo de fortalecer la representación del sector ante los diferentes entes nacionales e internacionales y propiciar la integración y crecimiento del sector, involucrando toda la cadena productiva. Resultados que se ven reflejados en la encuesta manufacturera que presenta el DNE. Para el año 2000 el sector curtido y preparado de cueros contaba con una producción bruta de 158.782.082 y en el 2012 alcanzó una producción de 513.642.670; en ocupación de personal paso de 2.426 a 6.911 en el 2012 y respecto a la

conformación de nuevos establecimientos 41 a 116 en el 2012. En el sector fabricación +de calzado y cuero su producción bruta paso de 369.253.523 en el 2000 a 1.008.621.547 en el 2012; en ocupación de personal paso de 11.027 en el a 14.098 en el 2012 y respecto a la conformación de nuevos establecimientos paso 254 en el 2000 a 255 para el 2012.

A diferencia de muchos sectores en los que se ven a los TLC como una amenaza, la asociación ACICAM los ve como una oportunidad y un reto para mejorar, para expandir mercados, para lo cual trabaja día a día en 5 áreas fundamentales como los es la transformación productiva; participación en los cuartos del lado en las negociaciones de los diferentes TLC; en capacitar y elaborar proyectos para que sus asociados comprenda el funcionamiento del mercado internacional; elaborar un catálogo de diseño con las últimas tendencias de la moda a nivel mundial y velar por la inversión e innovación tecnológica.

El integrar toda la cadena productiva se ha convertido en una dualidad para ACICAM, por un lado es una gran ventaja al tener integrantes desde la curtación de cueros hasta la comercialización, porque permite tener aliados en todo el proceso, y a su vez es una gran dificultad a la hora de establecer proyectos y/o beneficios, porque no todos tienen las mismas características, ya sea por tamaño, por su ubicación, por su cultura, por sus posibilidades y/o capacidades.

ACICAM para el año 2014 mostro un aumento en la producción, las ventas reales y la generación de empleo en el sector del calzado de 5.5%, 13.2% y 7.3% respectivamente, para el sector marroquinero un incremento en la producción del 3.5%, para las ventas reales del 7.3% y en generación de empleo del 3.8% y para el sector cuero un crecimiento en la producción, las ventas reales y generación de empleo 18%, 17% y 3.9% respectivamente, de lo cual se puede inferir, que el impacto que ejercen las figuras asociativas a las empresas que hacen parte de alguna de ellas es positivo.

Cabe anotar que Bogotá es la ciudad con mayor representación del PIB nacional, crecimiento que le ha permitido mejorar su posicionamiento en América Latina, gracias a sus avances en su actividad empresarial y de negocios, al capital humano, actividades culturales y demás. Situación que la posesiona como un gran nicho de mercado para la creación de figuras asociativas; donde las localidades con la mayor concentración empresarial son Kennedy, Usaquén, Chapinero y Suba con una participación de 18.357, 19.583, 20.981 y 21.616 respectivamente.

El marco normativo colombiano es pertinente ya que, al crear leyes como la ley 454 de 1998, ley 590 de 2000, ley 905 de 2004 y la ley 1014 de 2006, las cuales avala la conformación de diferentes figuras asociativas y por medio de entidades como el Ministerio de Industria y Turismo, la Cámara de Comercio, el SENA y demás, generan proyectos, con miras a promover la conformación de figuras asociativas. De esta manera ACICAM ve al estado como un promotor de la asociatividad empresarial en el país. Dado el impacto que tiene la creación de figuras asociativas en el crecimiento económico del país y el gran porcentaje que tienen las PyMes en la economía nacional, se deben crear nuevas leyes y proyectos que promuevan la conformación de estas figuras, como herramienta de productividad empresarial; leyes como las de economía solidaria, la de desarrollo de micro, pequeña y mediana empresa y la de la cultura del emprendimiento, no son suficientes.

Como conclusión del trabajo se pueden identificar elementos claves en el desarrollo de la asociación gremial ACICAM: un compromiso total por parte del gremio para el sector en general, no solamente desarrolla proyectos para sus afiliados sino también para los demás empresarios; representa y defiende los intereses del sector del calzado, cueros y sus manufacturas, ante los diferentes entes nacionales como internacionales, como lo ha hecho en los diferentes TLC que ha firmado Colombia; capacita a sus afiliados en las diferentes áreas para que tengan conocimiento necesario en la realización de sus actividades; identifica las necesidades del sector y de los empresarios, y con base en ello establece proyectos que den respuesta a dichas necesidades; realiza estudios de mercado, con miras a establecer la situación del sector y determinar factores que permitan el crecimiento sostenible del sector.



La investigadora realizó la presente investigación porque deseaba establecer que influencia tienen las figuras asociativas en la PyMes, ya que estas representan el 96.4% del sector empresarial del país.

Cabe anotar que la presente investigación es una caracterización del estado actual de las figuras asociativas en la ciudad de Bogotá, si se desea obtener información de mayor profundidad, es pertinente realizar una nueva investigación, la cual permita dar alcance a los objetivos propuestos por el nuevo investigador.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Méndez Álvarez, C.E (2006). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Colombia: Editorial McGraw-Hill interamericana, S.A.

Méndez Álvarez, C.E (2006). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, Contables y administrativas*. 2da edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill interamericana, S.A.

WILSON, González, Duran (2010). *Redes Empresariales: Experiencias y Estrategias Para el Desarrollo de la Competitividad en las Regiones*. Revista, MBA EAFIT

DINI, Marco (2010). *Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación Empresarial*. Publicación. Naciones Unidas CEPAL, Chile.

CARLOS, López Cerdán Ripoll (2003) *Redes Empresariales Experiencia En La Región Andina*. Asistencia, CEPAL. Perú

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2004). *Líderes Promotores de Asociatividad Empresarial en Colombia*. Bogota.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. (2004) *Redes empresariales –Alianzas productivas colaborar para competir*. Bogota.

ZOILO, Pallares Villegas (2004, pg. 154) *Asociatividad Empresarial Estrategia Para La Competitividad*. Editorial. Nueva Empresa. Bogota

CONSEJO GREMIAL NACIONAL. (2006, pg. 15) *Agenda interna Pyme – Estrategia y apuestas productivas para las pequeñas y medianas empresas Colombianas*. Bogotá

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*

Porter, M. (1994). *Informe Monitor*. Pág. 20.

Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: COCSA.

Porter, M. (1999). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.

Porter. M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter. M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

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

Uzzi, B. (1997). *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, 42: 35-67.

Hinterhuber H. Levin B.M. (1994.). *Strategic networks: The organization of the future*. Long Range Planning, 27, 3, 43-53.

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

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

21Cardona, M (2000). *Redes sociales en la cadena productiva de la industria del vestido*. Medellín: Universidad EAFIT. 324

López, C. (2003). *Redes empresariales: experiencias en la región andina*. Lima: Minka.

<http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>

[www.bogotaemprende.com/.../3524\\_2008\\_2cartilla\\_redes.pdf](http://www.bogotaemprende.com/.../3524_2008_2cartilla_redes.pdf)

<http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/2050997447.pdf>

<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2492>

<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21813>

<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>

<http://www.slideshare.net/jpajaro/marco-legal-a-la-creacion-de-empresas-en-colombia>

<http://www.secretariassenado.gov.co/antecedentesley.asp>

<http://www.cgn.org.co/Default.aspx?id=22>

<http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/ddpeudit/noticias/paginas/8/7248/P7248.xml&xsl=/ddpeudit/tpl/p18f.xsl&base=/tpl/imprimir.xsl>

<http://www.estrategiaynegocios.net/csp/mediapool/sites/EN/LasClavesDelDia/story.csp?cid=562768&sid=1356&fid=330g>

Constitución del 1991

Ley 454 de 1998

Ley 1014 de 2006

Ley 905 de 2004

Ley 590 de 2000

## **9. ANEXOS**

Anexo 1. Estructura marco teórico

Anexo 2. Plan de acción

Anexo 3. Ejemplo red empresarial- APOMIPE

Anexo 4. Audio entrevista directivos ACICAM

Anexo 5. Informe entrevista directivo de ACICAM

Anexo 6. Audio de entrevista empresario ACICAM

Anexo 7. Informe empresario de ACICAM

## **10. FIGURAS**

Figura 1. Diamante de la competitividad - Porter

Figura 2. Construcción de una Red Horizontal

Figura 3. Posicionamiento de Ciudades Globales de América Latina, 2014

Figura 4. Evolución Competitiva de Bogotá en América Latina, 2003-2014

Figura 5. Participación por Departamentos del PIB Nacional, 2013

Figura 6. Mapa de Bogotá por localidades

Figura 7. Empresas por Localidad 2012

Figura 8. Cantidad de Empresas Según Tamaño 2012

Figura 9. Ingresos Netos por Familia Anual

Figura 10. Impacto en Situación de Pobreza

Figura 11. Reducción de la Pobreza

Figura 12. Comparativo del PIB Colombia – Perú

Figura 13. Variación Calzado 2011-2014

Figura 14. Variación Marroquinería 2011-2014

Figura 15. Variación Cuero 2011-2014

Figura 16. Variación del Sector Curtido y Preparado de Cueros 2000 A 2012

Figura 17. Variación de Sector Fabricación de Calzado y Cuero 2000 A 2012

## **11. TABLAS**

Tabla 1. Comparativo Figuras Asociativas

Tabla 2. Resumen Postulados

Tabla 3. Caracterización de las cadenas productivas de manufactura y servicios

Tabla 4. Formato – Entrevistas directivas ACICAM

Tabla 5. Formato – entrevistas empresario ACICAM