

rev.relac.int.estateg.segur.5(2):161-191,2010

## LA ASOCIATIVIDAD COMO MODELO DE GESTIÓN PARA PROMOVER LAS EXPORTACIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA

Félix David Lozano Monroy\*

### RESUMEN

A nivel general, a las pequeñas y medianas empresas (pymes), que representan la inmensa mayoría del empresariado local, se les dificulta exportar exitosamente desde Colombia debido a que su reducido tamaño comparativo les impide contar con una estructura financiera que les proporcione una capacidad de producción significativa y una estructura de costos eficiente. Por esta situación, se propone como alternativa de solución la implementación de un modelo de asociatividad entre este tipo de empresas para que aspiren a ubicar exitosamente su oferta en los mercados externos. A través de redes o cadenas empresariales se podrían superar las limitaciones de este tipo de empresas individualmente para que, de manera mancomunada y armonizada, puedan lograr mayores volúmenes de producción, precios más competitivos y una mejor capacidad negociadora.

Recibido: 6 de septiembre de 2010  
Aceptado: 23 de septiembre de 2010

---

\* Profesional en Comercio Internacional Universidad Jorge Tadeo Lozano. Especialista en Gerencia de Mercadeo y especialista en Finanzas de la Universidad del Rosario. Master Executive en Gestión Internacional de la Empresa de EOI (España), y candidato a Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Docente Especialización en Gestión de Desarrollo Administrativo, Universidad Militar Nueva Granada. fxdv@hotmail.com.

**Palabras clave:** Asociatividad, exportación no tradicional, promoción no financiera, pymes, clústeres y cadenas competitivas.

## ABSTRACT

In general, small and medium enterprises (SMEs), which correspond to the vast majority of local businesses, find it difficult to successfully export from Colombia due to their comparative small size that prevents them from having a financial structure to provide significant production capacity and efficient cost structure. For this situation, it is proposed, as alternative, to implement a model of association between these businesses to try to successfully offer their production in foreign markets. Through business chains or networks it would be possible to overcome the individual limitations of those companies, so that in a pooled and harmonized manner, larger production volumes, more competitive pricing and better negotiating capacity can be achieved.

**Key Words:** association, non-traditional exports, non-financial promotion, SMEs, clusters and competitive chains.

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de países contempla en el comercio internacional el factor que les puede proveer de mayores niveles de crecimiento económico, toda vez que históricamente ha sido superior la tasa a la cual ha crecido el intercambio de bienes y servicios entre las naciones en comparación con el crecimiento de las economías, consideradas individualmente. El comercio mundial, como proporción del PIB mundial, ha evolucionado desde el 1% que representaba en 1820, al 6% en 1900, luego al 12% en 1950, hasta el 26% para el año 2000 (BIRE, 2009). El enfoque que más se impone es el que considera que la inserción de las economías de América Latina en el comercio internacional es un componente clave en sus respectivas agendas de desarrollo, puesto que propende por brindarles un crecimiento de calidad, sostenible e incluyente (CAF, 2005).

Un entorno internacional altamente competido apunta a pensar que solo las empresas más poderosas, y específicamente las más grandes, con mayor capacidad de respuesta, son las únicas que pueden competir en este contexto, excluyendo a las más pequeñas o más débiles que, seguramente, no logran atender idóneamente las múltiples exigencias que el mercado mundial establece. Por ello se les imposibilita crecer con base en los mercados externos, poniendo incluso en riesgo su propia supervivencia, debido a que la competencia foránea también puede llegar a establecerse en su propio mercado local.

Frente a este escenario, el tamaño promedio de las empresas en Colombia se constituye en una limitante estructural para que accedan como exportadores al mercado internacional. De su

tamaño se deriva, de manera generalizada, una débil estructura financiera, una baja capacidad de producción y un mínimo acceso a la tecnología acorde para atender las altas exigencias de los mercados externos, dado que la amplia mayoría de las empresas en Colombia se categoriza como microempresa (1 a 10 empleados), pequeña (entre 11 y 50 empleados) y mediana empresa (de 51 a 200 empleados), de acuerdo con la clasificación de la ley 905 de 2004. La capacidad individual de las empresas pequeñas y medianas (pymes) resulta insuficiente para alcanzar cabalmente una posición competitiva en el ámbito de los negocios internacionales, para así contar con una oferta diferenciada y con atributos palpables. Las pymes difícilmente logran el éxito contando únicamente con sus propias fuerzas; deben contemplar la posibilidad de asociarse y crear sinergias con otras empresas para asumir los beneficios y los riesgos de los negocios de manera compartida.

Por lo anterior, sin desconocer los logros alcanzados en la materia, se propone como herramienta de solución a esta limitante empresarial el implementar modelos asociativos de exportación, de manera efectiva y planificada, que coadyuven a que las pymes junten esfuerzos y, unidas, puedan cristalizar las oportunidades de mercado que el contexto internacional les puede ofrecer, mediante el diseño y la puesta en funcionamiento de cadenas productivas de vocación exportadora.

La implementación de sistemas asociativos entre empresas de sectores iguales o complementarios se puede constituir en una valiosa herramienta de gestión hacia los mercados internacionales, que contrarreste las limitaciones derivadas del menor tamaño comparativo de las pymes interesadas. De esta manera, podrían aspirar a exportar desde Colombia aunando esfuerzos para acceder a una capacidad financiera consistente que les facilite acceder a la tecnología adecuada para aplicar economías de escala y generar mayores volúmenes de producción. Además, un modelo asociativo puede aportar otras ventajas, tales como una mayor capacidad de negociación para las pequeñas y medianas empresas (tanto en la cadena de proveeduría como con los clientes foráneos), mejor soporte financiero, capacidad para costear investigaciones de mercado de manera conjunta o lograr certificaciones internacionales o de normalización técnica (CAF, 2007). A partir de estas ventajas las empresas asociadas pueden ofrecer menores costos y precios más competitivos, en función del mercado meta a atender.

## **RETOS DEL CONTEXTO INTERNACIONAL**

Ante la perspectiva de inclinarse o no por el libre comercio, se presentan teorías que promueven el comercio internacional como factor de desarrollo y fortalecimiento económico que proporciona beneficios importantes (Frieden y otros, 2010) y que consideran el comercio como una fuerza positiva para el desarrollo, aunque la liberalización comercial por sí misma puede que no sea suficiente (Stiglitz y Charlton, 2007). Otras teorías, por el contrario, en un evidente enfrentamiento conceptual, consideran el libre comercio como un medio para generar disparidad y

explotación entre naciones ricas y débiles (Carpintero y otros, 1999). Quienes se oponen a la globalización, manifiestan que sus efectos nocivos se reflejan en el deterioro del empleo y los salarios, la violación a las regulaciones ambientales y laborales, la inequidad en el ingreso, el irrespeto a las soberanías nacionales y la pérdida de identidad y diversidad cultural. De ahí su abierta oposición y la negación de sus posibles beneficios. Por ello, muchos gobiernos aplican barreras al comercio para proteger a las industrias que compiten contra los productos importados, a pesar de que la mayoría de los economistas recomienda el libre comercio (Krugman y Wells, 2006).

Frente a esta disyuntiva, entre los enfoques negativos y positivos que puedan surgir, un gran número de países vislumbra en el ejercicio del intercambio comercial internacional un mecanismo que les puede proveer crecimiento económico. Por ello, muchas naciones a nivel de política de estado propenden por el libre comercio y fomentan los flujos comerciales, de forma tal que instan a las compañías en ellas establecidas a gestionar sus negocios más allá de sus fronteras de varias maneras, que van desde simples despachos de mercancías hasta modelos más sofisticados como son los esquemas multinacionales o transnacionales o, incluso, la representación comercial (Czinkota, 2004). A la luz de la teoría económica del comercio internacional, con la importancia estratégica que reviste, cada país debe identificar y aprovechar sus ventajas comparativas, especializar su producción en función de éstas para aplicar economías de escala y propender por el libre comercio (Krugman y Wells, 2006).

No obstante el interés explícito y generalizado de los países por participar en los flujos de comercio, en el entorno mundial se presentan prácticas sutil o abiertamente restrictivas que limitan de manera efectiva el acceso real a los mercados. Estas restricciones pueden provenir por cuenta de medidas oficiales establecidas por las naciones que no comparten los lineamientos del libre comercio o que buscan proteger determinados sectores, cuyo fin es el de impedir o limitar el ingreso de ciertos productos a sus mercados a través de políticas proteccionistas o barreras al comercio, argumentando razones de seguridad nacional, creación de puestos de trabajo y protección a industrias nacientes (Krugman y Wells, 2006). Mientras que los mercados son cada vez más internacionales, debido a las mejoras en el transporte y en las comunicaciones, paradójicamente el mundo está más fragmentado políticamente. Prueba fehaciente de ello radica en que mientras en 1820 solo existían 75 fronteras en el mundo, se pasó a 104 en 1900, aumentó a 200 en 1950 y llegó a 600 pasos fronterizos en 2000, como producto de dicha fragmentación y por la aparición de nuevos países (BIRF, 2009).

De otra parte, también se presentan otro tipo de restricciones relacionadas con el ejercicio comercial y que nada tienen que ver con normativas de estado alguno, puesto que son fijadas como condiciones comerciales por las mismas empresas. Estas limitantes son consecuencia del dinamismo inherente de los altos estándares de competencia que se fijan en el campo empresarial y que exigen una mayor capacidad de respuesta por parte de las empresas en

aspectos tales como la calidad, los volúmenes de producción, el mejoramiento continuo, la innovación y la tecnología, el respeto por las normativas ambientales y sociales, el cumplimiento estricto de condiciones sanitarias, la perfección en la cadena de abastecimiento, la fijación de precios competitivos, la seriedad en los negocios y la excelencia en el servicio, principalmente.

Este escenario de competencia generalizada entre las empresas ha llevado a que dentro de los mercados que participan en el mundo global actual se haya impuesto una marcada confrontación que pretende alcanzar mayores niveles de productividad, competitividad y desarrollo, en la cual juegan un papel determinante la innovación, la generación y aplicación de tecnología y la localización acertada de los centros productivos. Estos factores asociados entre sí han conllevado a una nueva realidad económica mundial, que determina pautas de desarrollo para cada región y genera brechas entre regiones más avanzadas, más globales, frente a regiones rezagadas y atrasadas. El esfuerzo de las regiones que optan por desarrollar ventajas competitivas basadas en el fomento a la innovación como generador de tecnología se ve compensado con un mayor registro de patentes, el aumento en su eficiencia productiva y la consolidación de su producción científica (Méndez, 1997). En concordancia con lo anterior, las dos fuerzas encargadas de difundir y fortalecer los procesos de globalización en el mundo son el desmonte a las barreras comerciales y a la inversión extranjera, y la innovación tecnológica (Rugman y otros, 2002).

Ante este panorama, resulta imperativo que para lograr un acceso más eficiente a los mercados internacionales debe hacerse una transformación productiva de fondo que logre aumentar la productividad total de las economías (CAF, 2005). Para cumplir con una alta productividad y competitividad el tamaño relativo de las empresas incide de manera importante. Las grandes compañías que adquieren sus productos en el mercado mundial, con el objeto de comercializarlos o incorporarlos en su estructura productiva, seleccionan solo aquellos proveedores que estén en condición de cumplir sus requisitos y que, por ende, les logren proporcionar volúmenes de producción acordes con la magnitud de sus negocios habituales. Para competir adecuadamente cobra especial relevancia la capacidad de generar volúmenes de producción considerables, como sinónimo de costos y precios competitivos.

Las empresas han asumido que se deben preparar de la mejor manera posible para afrontar los retos que depara el contexto internacional, independiente de su tamaño. La empresa que pretenda participar como oferente en los mercados globales y exigentes, como son la mayoría de los actuales, e incluso a aquellas empresas que busquen simplemente neutralizar o contrarrestar la competencia externa en los mercados que atienden, deben ser conscientes del compromiso a asumir y conocer profundamente todos los frentes que deben atender simultáneamente para alcanzar el éxito en esta iniciativa: Deben cuantificar en detalle sus grados de productividad y competitividad, sus reales fortalezas y debilidades, para responder satisfactoriamente a las exi-

gencias y expectativas de los mercados que se ha propuesto participar. Entre dichas exigencias se cuentan altos estándares de calidad, precios atractivos, confiabilidad, altos volúmenes de producción, capacidad financiera, diseños novedosos, cadena logística impecable, certificaciones de calidad reconocidas, además de un servicio excelente, y una ubicación geográfica estratégica de los centros productivos, como sinónimo de competitividad exportadora, basada en un nivel de calidad que se da por implícito.

Se observa en el contexto global que cerca del 40% del comercio mundial es intra-industrial (entendido como intercambio similar de bienes entre países), acompañado de una reducción arancelaria generalizada que ha liberalizado el comercio, seguida de una gran proliferación de acuerdos comerciales. Además, muchas naciones han convertido sus ventajas comparativas en ventajas competitivas, aunque América Latina se mantiene exportando fundamentalmente productos primarios, de bajo valor agregado y transformación. En cambio, China ha logrado mejoras en productividad que se han reflejado en la configuración de cadenas productivas que han impulsado vigorosamente el comercio intra-industrial, en tanto que la liberalización mundial se ha apoyado en la inversión extranjera directa, los desarrollos tecnológicos y en las plataformas logísticas disponibles. Así pues, el mundo ha sido testigo de aperturas comerciales bilaterales, multilaterales o regionales que han ampliado los mercados, como acontece con el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA, por sus siglas en inglés), el Mercado Común Centroamericano - MCCA, el Mercosur o la Comunidad Andina – CAN, que, en general, no riñen con el marco institucional de la Organización Mundial de Comercio – OMC. En total existen más de 200 acuerdos comerciales regionales firmados y notificados a la OMC (CAF, 2005).

No obstante, los avances palpables en pro de la liberalización del comercio, de igual modo se percibe desde 2008 la adopción generalizada de tendencias proteccionistas, como consecuencia del temor que generan la crisis mundial, el comportamiento de la economía y el desempleo (Dinero No 348, 2010). Hoy en día prácticamente todos los países imponen algún tipo de restricción comercial o impositiva (Stiglitz y Charlton, 2007). Las exportaciones mundiales se derrumbaron por la caída de la demanda y por la disminución de los precios de los productos básicos. Según la Organización Mundial del Comercio – OMC, las exportaciones trimestrales del mundo cayeron desde US\$ 4.3 billones hasta US\$ 2.7 billones entre el tercer trimestre de 2008 y el primero de 2009.

## **TENDENCIAS GENERALES Y COMPORTAMIENTO DE LOS MERCADOS**

En el mundo global actual se ha impuesto la personalización de productos estandarizados que se caracterizan por ser avanzados, funcionales, fiables y de bajo precio (Rugman y otros, 2002). Esta situación ha sido influida dramáticamente por el desarrollo y la aplicación de la tecnología, lo que ha conllevado a una nueva realidad comercial, por lo cual se vaticina que se está

llegando al fin del mundo comercial multinacional. Sin embargo, se vive la república de la tecnología y en los mercados se debate la hegemonía entre los productos high-touch (alto contacto) y high-tech (alta tecnología). Por ello, la uniformidad de preferencias conduce a la estandarización de los productos, la fabricación y las instituciones comerciales. Adicionalmente, de manera generalizada el consumidor global exige alta calidad con bajo costo y las culturas corporativas optan por transacciones de costos mínimos, aunque de un país a otro persisten diferencias culturales, idiomáticas, comerciales, jurídicas y de otros tipos (Harvard Business Review, 2006).

En la era de la globalización se observa que las pequeñas compañías han empezado a participar activamente en el comercio internacional apoyadas en la tecnología, dado que mientras los canales de distribución tradicionales son usados por las grandes empresas, las pequeñas firmas han optado por la distribución electrónica que proporciona menores costos y es una herramienta efectiva de venta (Rugman y otros, 2002). El modelo comercial que se ha establecido con éxito es el de minimizar costos y precios y simultáneamente maximizar la calidad y la fiabilidad a través de productos estandarizados y considerando al consumidor como un rey. Solo de esta manera las empresas se pueden catalogar como competitivas local y mundialmente; no niegan ni contradicen la homogeneización global, sino que la confirman. Además, las empresas exitosas aplican que el marketing debe tratar de entender exactamente qué les gustaría a los consumidores, en lugar de dar a los consumidores lo que ellos dicen que quieren (Harvard Business Review, 2006).

Los mercados que participan en el mundo global actual, independiente de su mayor o menor grado de sofisticación, han logrado imponer en el ámbito de las relaciones comerciales una aguda confrontación que obliga a las empresas a alcanzar más altos niveles de productividad, competitividad y desarrollo, con el objeto de ser admitidas en los escenarios de negocios internacionales. Para tal fin, se preparan en temas y disciplinas específicas y determinantes como son la innovación, la generación y aplicación de tecnología y la localización acertada de los centros productivos. Estos elementos asociados entre sí han conllevado a una nueva realidad económica mundial que discrimina entre países competitivos y rezagados (Méndez, 1997).

Al surgir el interés de las empresas por participar en redes de exportación se deben tener en cuenta algunos aspectos a saber: por ejemplo, China desarrolló encadenamientos productivos para atender mercados distintos al local desde la década de 1980, siendo consciente que el mercado propio resultaba insuficiente para generar un adecuado crecimiento económico. Es decir, replicando este caso y en la medida de sus posibilidades actuales, Colombia debería pensar en intentar volcar las iniciativas comerciales en torno a atender la demanda externa y luego ampliar la capacidad instalada con financiación propia, sin perder de vista que ser competitivo es ser rentable. Valga anotar que si América Latina creciera al 10% anual, como ha sucedido en China, el ingreso per cápita podría duplicarse en 9 ó 10 años. Por ello, si Latinoamérica, y Colombia en particular, aspira a crecer a tasas asiáticas debe alcanzar tasas de inversión asiáticas

(Ferrari, 2005). Además, China ha multiplicado sus exportaciones manufactureras al nivel de aportar cerca del 4.8% de los flujos mundiales (CAF, 2005).

Otros casos exitosos se ilustran con India, que ha incursionado rápidamente en la exportación de servicios y figura como un líder global, o con Chile, Corea del Sur y Taiwán, como reformadores tempranos, que acertadamente interpretaron y atendieron los factores de demanda para luego adaptar su oferta de exportación a los requerimientos y exigencias de los mercados foráneos (CAF, 2005). De otra parte, al contemplar el diseño y posterior desarrollo de modelos asociativos de exportación, debe asumirse que factores como la urbanización, las migraciones y la intensificación del comercio de productos especializados forman parte integrante del proceso de desarrollo y fomentan la prosperidad, aunque conllevan riesgo y sacrificio; los grandes centros poblacionales aglutinan las oportunidades y la riqueza económica (densidad), de ahí que las personas se desplacen desde sus sitios de origen hacia dichos centros para conquistar esas oportunidades que ofrecen (distancia), e incluso ofrezcan su mano de obra para participar activamente en proyectos de producción des-localizados que involucran coordinadas y armoniosas operaciones desde diferentes lugares que luego se integran (división) (BIRF, 2009).

Por ello se afirma que las ciudades, la migración y el comercio han sido los principales gestores del progreso en el mundo desarrollado durante los dos últimos siglos. Lo confirma el que los desarrollos recientes se han dado por transformaciones que algunos países han promovido en las tres dimensiones de la geografía económica: Mayores densidades como producto de ciudades más grandes, distancias menores cuando las empresas y sus trabajadores migran hacia la densidad, y menos divisiones como sinónimo de reducir las barreras económicas para acceder a mercados mundiales en procura de aprovechar las ventajas de las economías de escala y la especialización (BIRF, 2009). Estos elementos (densidad, distancia y división) se deben considerar al momento de diseñar una cadena asociativa con fines de exportación, puesto que pueden brindar orientación acertada sobre el perfil de sus posibles integrantes y su conformación productiva.

La competitividad sistémica constituye un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo. Hace una adecuada distinción entre los factores de la competitividad industrial y diferencia entre los cuatro niveles analíticos que conforman el trasegar económico: Meta, macro, meso y micro. En el nivel **meta** se evalúa la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, en el nivel **macro** se considera contexto macroeconómico y político-administrativo, en tanto que en el nivel **meso** se determina la viabilidad de generar un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa, en términos de la economía industrial, la teoría de la innovación y la sociología industrial, y el nivel **micro** abarca el ámbito interno y operativo de la empresa. Las empresas industriales de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo se ven hoy ante la necesidad imperiosa de incrementar su competitividad (Esser y otros, 1996).

Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de la empresa, pero la competitividad internacional no se explica únicamente desde el entorno empresarial. Las empresas se hacen competitivas al estar sometidas a una presión de competencia que las obliga a responder mejorando sus productos y su eficiencia productiva, y por estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones (Esser y otros, 1996).

Para asegurar el éxito en las cadenas de exportación necesariamente deben estar articulados y en una constante interacción los niveles meta, macro, meso y micro, de forma tal que los esfuerzos mancomunados generen una sinergia que proyecten estas cadenas en el tiempo y les coadyuven en su sostenibilidad. Para tal fin, además de objetivos claros y realizables, se requiere que las instituciones gubernamentales demuestren compromiso y voluntad, y que la infraestructura física disponible opere adecuadamente, para así poder brindar unas condiciones básicas a fin de que la gestión empresarial, encadenada en redes de colaboración exportadora, se desenvuelva eficazmente.

## **METÁFORAS BIOLÓGICAS, GESTIÓN HUMANA Y CADENAS PRODUCTIVAS**

Estudios e investigaciones han efectuado observaciones comparativas a partir de las cuales han identificado analogías y similitudes en el comportamiento y en la manera como se organizan y actúan ciertas especies animales frente a organizaciones públicas y privadas, lo que hace evidente su semejanza con seres vivos, propiamente dichos.

La **asociatividad** se entiende como «un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común» (López, 2003, citado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2008). Así mismo, la **cadena productiva** se define como «un proceso sistémico en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad» y puede presentarse bajo la forma de **encadenamientos horizontales** (conformado por empresas del mismo sector que buscan generar economías de escala) o **encadenamientos verticales** (generando mayor control tanto en el canal de abastecimiento como en el de distribución comercial) (Foro de la Microempresa, BID. Río de Janeiro, 2002, citado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2008).

Las empresas colombianas que se decidan por diseñar, implementar y participar en esquemas de asociatividad para atender mercados internacionales deben efectuar una introspección que les permita conocerse cabalmente, tanto en sus posibles ventajas y desventajas competitivas,

con el objeto de identificar sus principales atributos y sus limitaciones para luego incorporarse con mayor seguridad y convicción en las futuras redes empresariales. Para tal fin, se hace necesario que quienes se encarguen de diseñar y gestionar las redes de exportación consideren ciertas áreas del saber y se apoyen en ellas, puesto que pueden aportar con su sapiencia y experiencia al tema, como son la biología y la sociobiología (Barriga, 1982), en aspectos tan puntuales como la capacidad de adaptación y la co-evolución (Aldama, 2007).

En este sentido, resulta oportuno traer a colación y con criterio aplicativo el concepto de los Sistemas Complejos Adaptativos (SCA), dado que se considera que estos sistemas emergen como resultado de la interacción entre los componentes del sistema y del medio ambiente en el que se desenvuelven, por lo que deben modificar su comportamiento para lograr así adaptarse a los cambios que se generan en dicho entorno igualmente complejo (Rammel y otros, 2007). Los mercados no están escriturados para empresa alguna y, ante su frecuente dinamismo y transformación, las empresas deben aplicar la premisa según la cual hay que pensar globalmente así se compita localmente (Porter, 1990), para así aprovechar sus posibles ventajas competitivas a través del comercio internacional.

Con esta consideración, las empresas que aspiren a conformar encadenamientos de exportación deberán comprender previamente que este reto emprendedor implica adaptar sus estructuras y modelos de gestión, pues ya no solo se va a tratar de responder por un desempeño y por unos resultados inherentes a la empresa, sino frente a una comunidad de empresas, llámese cadena, red de cooperación empresarial, consorcio o clúster. La actitud y la disposición de las empresas deben ser íntegras, pues de la empatía y acertado entendimiento con los demás miembros dependerá el éxito de la cadena productiva.

Los SCA se pueden asimilar conceptualmente a las cadenas de cooperación empresarial en la medida en que se caracterizan por la alta interacción de sus componentes (en este caso, unidades empresariales), su capacidad de adaptación o acoplamiento a las condiciones de su entorno y su efecto sinérgico, siempre y cuando su congregación sea superior a la suma de sus partes consideradas individualmente (Tivnan, 2005). Es preciso anotar que los subsistemas o agentes dependen de la cooperación y de las interacciones que conllevan desarrollo de co-evolución y optimización de procesos. Las redes evolutivas deben cooperar para prolongarse en el largo plazo a través de su adaptación exitosa a su propio entorno. Los organismos vivencian una serie de interacciones en un micro-nivel que luego redundan en su propia adaptación al macro-nivel, en constante interacción con otras especies que obedecen a diferentes estructuras jerárquicas (Rammel y otros, 2007).

A través del tiempo, los SCA han evolucionado justamente por su capacidad de adaptación, situación que ha ocasionado en la ciencia un interés por comprender y lograr el control de las variables que inciden directamente en los problemas de insostenibilidad. No obstante este interés, se ha cometido el error de asumir que los organismos y los contextos son estáticos y rígidos, lo cual no tiene asidero al pretender gestionar los ecosistemas sustentables. Los SCA cuentan

con una co-evolución potencial que les permite percibir y responder a los estímulos del ambiente mediante unos puentes de interacción mutua y dinámica que trazan con los subsistemas naturales y socio-económicos. Estas interacciones se enmarcan a través del diálogo, el aprendizaje, las relaciones constructivas y la experiencia (Rammel y otros, 2007).

De otra parte, las cadenas asociativas de perfil exportador deben estar inspiradas y diseñadas para conformar planes de negocio que necesariamente se construyan en función de la demanda global y de las tendencias de los consumidores. De esta manera se podrán orientar más acertadamente hacia instancias de negocios realizables y con mayor posibilidad de éxito, desde el plano de su gestión comercial y desde el plano funcional y organizacional, pueden entrar a medir su real capacidad para adaptar su producción frente a los requerimientos de los mercados mundiales.

Desde el enfoque de la sociobiología se privilegia el criterio según el cual existe una individualidad de los genes y es la base que explica los comportamientos individuales y colectivos e, incluso, se afirma que el individuo está al servicio del gen (Barriga, 1982). Esta consideración debe contemplarse con especial atención al momento de formular comparaciones entre individuos y empresas, puesto que apuntaría a hacer creer que las compañías que aspiren a participar en un esquema de cooperación empresarial evidenciarían una mayor preferencia por aquellas con «algún vínculo o parentesco genético». Es decir, que en su proceso de selección y posterior interrelación, consciente o inconscientemente, generarían mayor empatía empresas con aquellas que compartan algún rasgo genético, bien sea por participación accionaria o de propiedad, o por algún vínculo familiar entre sus fundadores o socios o, incluso, por afinidades socioculturales entre los miembros de las compañías.

Desde un principio la empresa debe saber con igual claridad cuáles serán tanto sus responsabilidades como las retribuciones a obtener en su debido momento. Los empresarios deben tener claro que en el contexto local los recursos tienden a ser escasos y que se debe optar por cooperar antes que por competir, pues a través de la cooperación interempresarial se pueden obtener los beneficios que serían menores, o incluso nulos, en caso de pretender alcanzarlos de manera individual por cuenta de cada empresa por separado.

La co-evolución, por su parte, describe los cambios genéticos de unas especies como respuesta a la evolución de otras. Esta aplicación conceptual se ha extendido a áreas de investigación de perfil socio-económico, biológico y tecnológico, en las cuales se percibe la co-evolución como la transferencia de información y patrones de comportamiento, y ha llevado a considerar que existe una inevitable interdependencia entre las tecnologías, las instituciones, los valores y el bio-ambiente físico, estrechando una relación entre la eco-innovación, los sistemas gerenciales sustentables y las tecnologías verdes. Así mismo, se ha identificado una metáfora que conceptualiza sobre las evidentes interrelaciones existentes entre el comportamiento humano y el de las instituciones, que concluye que dependiendo de su capacidad de adaptación será viable o no el desarrollo sustentable como tal (Rammel y otros, 2007).

Las organizaciones que se desenvuelven en la posmodernidad requieren contar con visiones y estrategias que les apoyen para poder enfrentarse a la supercompetencia, aprovechar los avances de las tecnologías de la información y valorar adecuadamente a su fuerza de trabajo, para así poder identificar las nuevas oportunidades que ofrece un entorno marcadamente dominado por las redes de conocimiento que modifican su sistema de relaciones (Montilla y otros, 2007). Mejorar el desempeño de las empresas a través de su capacidad de adaptación implica identificar claramente un propósito común y propender por su propio bienestar común, como lo puede ilustrar el entorno típico de un hormiguero, asimilable al contexto de una red de empresas.

Resulta alentador mencionar que frente a la capacidad de adaptación que implica insertarse en una red exportadora, las pequeñas y medianas empresas tienen a su favor una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en el mercado, ventaja de la cual sacarán mayor provecho si aprenden a sumar esfuerzos (CAF, 2007).

Aplicar una analogía entre el diseño y conformación de una cadena productiva exportadora con el diseño y definición de cargos, que implica hilvanar cada eslabón-empresa de manera cuidadosa y precisa, se asemeja a la labor de gestionar el talento humano dentro de una organización y de manera individual para lograr su productividad armónica, en lo que concierne al diseño de cargos y competencias. Es decir, al momento de definir las tareas específicas que adelantará una unidad empresarial dentro de un encadenamiento productivo, es como si se tratase a un conjunto de empleados, pero realmente son un conjunto de empresas.

Situaciones y analogías similares pueden acontecer al comparar cadenas productivas y empresas individuales en lo que respecta a temas como liderazgo y resolución de conflictos, puesto que es muy probable que con la implementación de las redes empresariales cada empresa, con sus rasgos y cultura propios (Trice y Beyer, 1991), deba adaptarse al nuevo contexto y necesariamente se presenten conflictos y roces que deben resolverse mediante un protocolo previamente acordado para tal fin (Munduate y otros, 1991). Es necesario reconocer que tanto en la gestión de su capital humano como en la de sus recursos físicos y financieros la red empresarial no habrá de permanecer estática, por lo cual se hace necesario interpretar y tratar de comprender su trasegar evolutivo aplicando juicios y objetivos para evaluar su desempeño y el cumplimiento de logros (Mesa y otros, 2007).

## **ESQUEMA DE PROMOCIÓN EN COLOMBIA Y REALIDADES LOCALES**

En Colombia el modelo de promoción a las exportaciones se divide entre promoción financiera, a cargo de Bancoldex S. A., y promoción no financiera, a cargo del Fideicomiso Proexport Colombia. Este último promueve la gestión exportadora de las empresas, atrae la inversión extranjera directa y fomenta el turismo internacional. Su labor central consiste en gestionar el acercamiento entre la demanda efectiva mundial con la oferta exportable colombiana (Proexport,

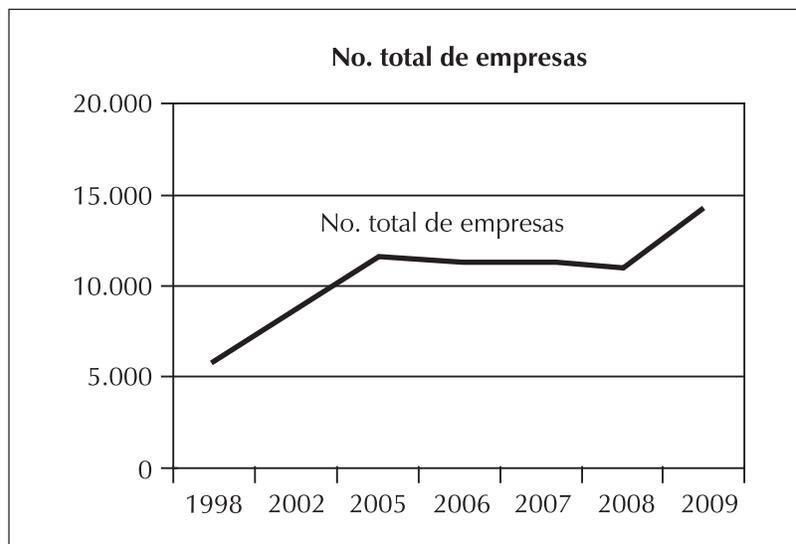
2010). El Cuadro No 1 consolida el número de exportadores no tradicionales (que excluye café, petróleo, carbón y ferroníquel) desde 1998 hasta 2009 y el valor exportado. Los Gráficos No 1 y 2 muestran el comportamiento de los exportadores no tradicionales y sus ventas logradas entre 1998 y 2009.

**Cuadro No 1.  
Exportaciones no tradicionales – Consolidado (dólares USA).**

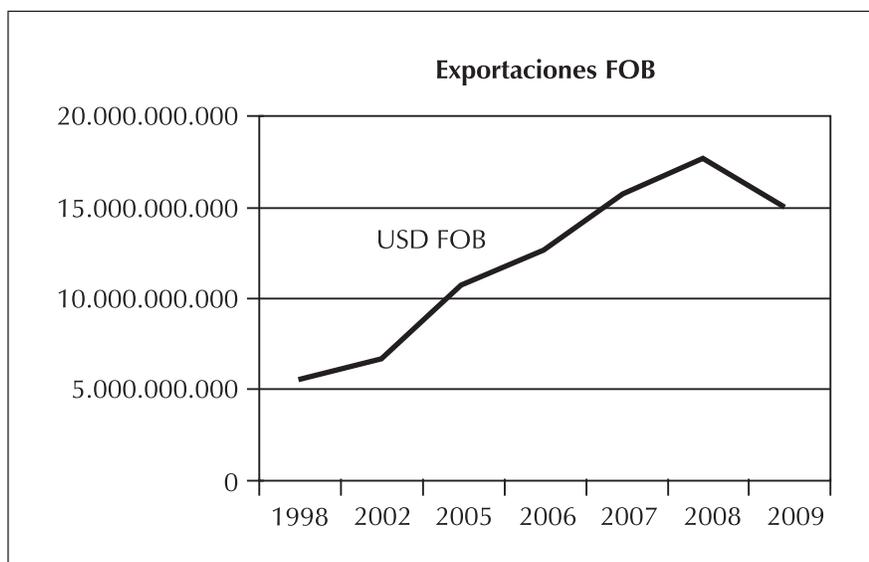
| Año  | No. total empresas | USD FOB        |
|------|--------------------|----------------|
| 1998 | 5.787              | 5.533.949.275  |
| 2002 | 8.981              | 6.590.631.259  |
| 2005 | 11.573             | 10.824.850.000 |
| 2006 | 11.287             | 12.580.995.000 |
| 2007 | 11.252             | 15.784.311.115 |
| 2008 | 11.061             | 17.623.071.726 |
| 2009 | 14.419             | 14.900.475.959 |

Fuente: Proexport Colombia.

**Gráfico 1. Exportadores no tradicionales (1998-2009).**



Fuente: Proexport Colombia.

**Gráfico 2. Exportaciones no tradicionales (1998-2009).**

Fuente: Proexport Colombia.

En el Cuadro No 2 se observa el comportamiento de las exportaciones no tradicionales en Colombia y la participación de las empresas exportadoras por rangos de facturación logrados en 2009. Esta información obedece al censo que ha realizado el Fideicomiso Proexport Colombia con el objeto de conocer en dónde se encuentran las firmas que exportan desde Colombia y cuál es su nivel de facturación en términos FOB (Free On Board):

**Cuadro No 2.**  
**Exportaciones no tradicionales 2009 (dólares USA).**

| Rango USD           | No. empresas | USD FOB 2009   | % empresas | % FOB   |
|---------------------|--------------|----------------|------------|---------|
| 1 – 10.000          | 4.841        | 17.414.688     | 33,57%     | 0,12%   |
| 10.001 – 100.000    | 4.632        | 180.195.710    | 32,12%     | 1,21%   |
| 100.001 – 500.000   | 2.639        | 618.158.897    | 18,30%     | 4,15%   |
| 500.001 – 2.000.000 | 1.312        | 1.302.743.298  | 9,10%      | 8,74%   |
| 2.000.001 y más     | 995          | 12.781.963.366 | 6,90%      | 85,78%  |
| TOTAL               | 14.419       | 14.900.475.959 | 100,00%    | 100,00% |

Fuente: Proexport Colombia.

Se destaca, en términos generales, que para un universo empresarial colombiano cercano a las 865.000 empresas, según estimativos de la Superintendencia de Sociedades en 2009, tan solo exporta el 1.67% de éstas. Las ventas al exterior más altas están en cabeza del menor número de empresas: Tan solo el 6.90% de las empresas facturó el 85.78% del total exportado. Las 995 empresas que aportan este 85.78% de las exportaciones no tradicionales seguramente presentan una mayor capacidad de autogestión en las áreas financiera, productiva y tecnológica y en su gestión internacional. Similar situación puede acontecer en las 1.312 empresas que exportan en el rango de US\$ 500.000 a US\$ 2 millones y que aportan el 8.74% de dichas exportaciones.

Las tres primeras categorías de exportadores, que inician en US\$ 1 y ascienden hasta los US\$ 500.000, son candidatas indicadas para propiciar y proponer la implementación de los esquemas de asociatividad que sugiere este documento, pues su volumen promedio de negocios aún es incipiente y está aún por potencializarse. De otra parte, resulta igualmente válido que las redes asociativas resultantes puedan considerar el invitar e involucrar a otras empresas que aún no estén exportando y que aspiren a hacerlo, pero que estén dispuestas a adaptar su estructura productiva en función de una cadena de colaboración empresarial de exportación. Respecto a la ubicación geográfica de las empresas exportadoras, el Cuadro No 3 muestra la distribución de los exportadores no tradicionales en los departamentos del país para 2009:

**Cuadro No 3.**  
**Exportadores no tradicionales por departamentos - 2009.**

| Departamento          | No. empresas | % empresas | % Acumulado |
|-----------------------|--------------|------------|-------------|
| Cundinamarca – Bogotá | 7.674        | 53,22%     | 53,22%      |
| Antioquia             | 2.183        | 15,14%     | 68,36%      |
| Valle del Cauca       | 1.107        | 7,68%      | 76,04%      |
| Norte de Santander    | 747          | 5,18%      | 81,22%      |
| Atlántico             | 738          | 5,12%      | 86,34%      |
| Santander             | 432          | 3,00%      | 89,33%      |
| Bolívar               | 390          | 2,70%      | 92,04%      |
| Nariño                | 120          | 0,83%      | 92,87%      |
| Risaralda             | 144          | 1,00%      | 93,87%      |
| Caldas                | 159          | 1,10%      | 94,97%      |
| Boyacá                | 116          | 0,80%      | 95,78%      |
| Cauca                 | 60           | 0,42%      | 96,19%      |

|                          |        |         |         |
|--------------------------|--------|---------|---------|
| Córdoba                  | 63     | 0,44%   | 96,63%  |
| Magdalena                | 80     | 0,55%   | 97,18%  |
| Tolima                   | 47     | 0,33%   | 97,51%  |
| Quindío                  | 54     | 0,37%   | 97,88%  |
| Cesar                    | 68     | 0,47%   | 98,36%  |
| La Guajira               | 31     | 0,21%   | 98,57%  |
| Huila                    | 27     | 0,19%   | 98,76%  |
| Arauca                   | 38     | 0,26%   | 99,02%  |
| Sucre                    | 46     | 0,32%   | 99,34%  |
| Meta                     | 24     | 0,17%   | 99,51%  |
| Amazonas                 | 1      | 0,01%   | 99,51%  |
| Chocó                    | 18     | 0,12%   | 99,64%  |
| Vaupés                   | 9      | 0,06%   | 99,70%  |
| San Andrés y Providencia | 16     | 0,11%   | 99,81%  |
| Caquetá                  | 4      | 0,03%   | 99,84%  |
| Casanare                 | 7      | 0,05%   | 99,89%  |
| Vichada                  | 3      | 0,02%   | 99,91%  |
| Otros                    | 13     | 0,09%   | 100,00% |
| TOTAL                    | 14.419 | 100,00% |         |

Fuente: Proexport Colombia.

Las cifras de 2009 señalan la gran concentración de los exportadores no tradicionales predominantemente en el interior del país: Siete departamentos concentran el 92.04% de dichas empresas, aunque en ellos se ubican tres puertos marítimos (Barranquilla, Cartagena y Buenaventura).

### **Asociatividad para la exportación: Propuesta de un modelo de gestión y sus sectores potenciales**

Puede resultar paradójico que se sugiera a las empresas que se organicen en modelos asociativos para participar en el mercado internacional, justo en el momento en que la crisis económica mundial continúa siendo un tema que suscita preocupación, las relaciones comerciales con los

principales socios comerciales continúan en observación y el peso colombiano ha afectado la rentabilidad de la oferta exportable por su marcada revaluación y, respecto al Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, por lo pronto no se avizoran posibilidades de ser aprobado de manera definitiva y su aprobación se define, en lo fundamental, en el Congreso de Estados Unidos antes que en Colombia (Pulecio, 2005). No obstante, en la medida en que Colombia consolide y fortalezca sus relaciones políticas y económicas con otros países y logre obtener el crecimiento económico que se puede derivar de la aplicación de los acuerdos de libre comercio suscrito, debe participar con empresas que por lo menos ofrezcan una capacidad de producción significativa que solo lograrían integrándose en redes productivas.

Entre los posibles beneficios que representan para las empresas el hecho de facturar fuera de sus fronteras, y que se podrían cristalizar a través de modelos asociativos de exportación, según el Fideicomiso Proexport Colombia, se pueden contar los siguientes:

- Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.
- Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know-how y capacidad gerencial, obtenidas en el mercado.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.
- Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.
- Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
- Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.
- Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

Es relevante tener en cuenta que las cadenas o clústeres existentes en Colombia, y en general en los países andinos, se caracterizan por ser escasos, débiles e incipientes; se basan en recursos naturales y carecen de un clima de negocios apropiado para su desarrollo; generan productos de bajo valor agregado; utilizan mano de obra poco calificada y cuentan con escasas empresas especializadas vinculadas con ellos (CAF, 2007). Las ventajas de la asociatividad son evidentes cuando se aplican las economías de escala. Sin embargo, el paso más difícil y decisivo en la construcción de asociatividad se presenta cuando las empresas no solamente comparten los costos, sino también la información y el conocimiento. La confianza es la condición indispensable para que las empresas compartan el conocimiento; la puesta en práctica de la cadena es más compleja que enumerar sus beneficios y no existen recetas en materia de asociatividad (CAF, 2007).

La experiencia acumulada del Fideicomiso Proexport Colombia observa estas apreciaciones sobre los encadenamientos de exportación en Colombia:

- Dentro del sector exportador colombiano predominan las empresas de tamaño mediano, seguido de las grandes, es muy baja la participación de las pequeñas y es casi nula la participación de las microempresas.
- Se percibe que el ambiente cultural y de regionalismo entre las empresas no propicia el surgimiento de cadenas de exportación, pues no se tiene una visión de negocio en conjunto, y se terminan imponiendo las prácticas individualistas.
- La transición empresarial y el acople de una cadena exportadora como mínimo toma un año.
- Para el éxito de una cadena exportadora se requiere una visión estratégica diseñado por empresas con un perfil empresarial serio y comprometido, que genere una verdadera transformación productiva basada en procesos asociativos. Se requiere vender un concepto diferente de negocio.
- La iniciativa de estos modelos de negocio debe estar basada en la demanda mundial para permitir definir el foco de negocio. De esta manera, se orienta el negocio y el esquema funciona con mayor probabilidad.
- Los empresarios que lideran los encadenamientos de exportación, en general, tienen entre 40 y 55 años de edad.
- El mérito de la red empresarial es el de tener a todo el mundo satisfecho. Por ello, se hace necesario considerar la definición de una especie de «pre-clúster», seguido de unos nodos sectoriales, la identificación de unos productos potenciales de exportación, para luego definir los encadenamientos y los objetivos estratégicos a cumplir.
- En materia de asociatividad ha habido intentos fallidos debido a la crisis que afectó al sector cooperativo en la década de 1990, lo que le ocasionó una inadecuada imagen del mismo.
- El presente y futuro del tema puede recaer en los consorcios de empresas, pero depende del posicionamiento y la buena imagen que construyan.
- Es importante precisarle a una empresa que participar en una red exportadora no implica perder su individualidad ni su autonomía. Ello depende de las reglas de juego que se fijen en los protocolos comerciales. No obstante, los objetivos deben ser de largo plazo y el compromiso también.
- Se requieren identificar y definir programas de impacto para aunar esfuerzos y luego establecer cuál será su articulación más adecuada.
- Surgen como ejemplos interesantes los consorcios de exportación conformados en México, Argentina y España.
- Los programas de redes empresariales han encontrado un soporte ideal en las universidades, por sus aportes en la gestión del conocimiento y su experiencia.

Hechas estas precisiones, una propuesta para la implementación escalonada de redes asociativas con vocación exportadora se conformaría por las etapas enunciadas a continuación, contando

con la participación de entes públicos, gremios y organizaciones empresariales interesadas en promover las exportaciones:

1. Análisis de estudios de mercado sobre la demanda mundial.
2. Análisis de la estructura productiva colombiana, por productos y sectores, con posibilidad de atender dicha demanda mundial.
3. Convocatoria pública para los empresarios con potencialidad para conformar posibles cadenas productivas de exportación con la respectiva difusión a través de gremios y demás entes.
4. Selección de las cadenas exportadoras a diseñar y de las posibles empresas que los conformarán.
5. Acercamientos y contactos entre las empresas candidatas, orientados por los entes coordinadores para iniciar la construcción de la cadena exportadora.
6. Definición de las cadenas productivas de exportación, protocolización de su constitución, gestión de inteligencia de mercados para la consecución de clientes internacionales y puesta en marcha.
7. Atención de necesidades, seguimiento y control.
8. Implementación de indicadores de gestión y de medición de desempeño.
9. Retroalimentación.

Para el éxito, la acertada adaptabilidad y la permanencia en el tiempo es fundamental que las empresas participantes asimilen que logística y calidad son factores íntimamente ligados y que, además, interpreten y asuman que cada firma es un sistema dentro de un gran sistema: La cadena exportadora. La suma de las partes involucradas deberá apuntar a ser mayor que el valor de la gestión de las empresas aisladas. Por el impacto positivo que las redes empresariales de exportación podrían llegar a producir, una vez se hayan definido sus estructuras productivas y su ubicación geográfica, es pertinente acotar que los procesos regionales son exitosos si generan dinámicas convergentes hacia un mejor nivel de vida (González, 2009).

A manera de ejemplo, es pertinente mencionar que para lograr la consolidación de conglomerados empresariales especializados en Corea del Sur, reiterando el ejemplo, el Estado tuvo un papel trascendental tanto en su fomento, como en la consecución de la inversión extranjera y la consecuente transferencia de tecnología. La necesidad de exportar disciplinó a las empresas coreanas y las instó a apoyarse en la innovación y la capacitación como factores determinantes para obtener calidad y bajos costos unitarios, aspecto que fortaleció su presencia en los mercados industriales. Corea del Sur ha forjado exitosamente redes de cooperación empresarial en las cuales fluye el conocimiento entre los sectores público y privado, evidenciando que la co-evolución puede gestarse con ambos actores interactuando exitosamente (Hernández, 2008). En Latinoamérica, aunque existen instituciones públicas y privadas que apoyan los clústeres, rara vez obedecen a un esfuerzo coordinado que responda a una estrategia nacional o regional de desarrollo (CAF, 2007).

Así mismo, las iniciativas de asociatividad a aplicar en Colombia deben orientarse por la estrategia que emplean las Kaishas, o empresas japonesas, que consiste en darle especial énfasis al factor humano, fortalecer el área de producción y calidad, establecer alianzas estratégicas e implementar una estructura participativa para la toma de decisiones. Respecto a las alianzas estratégicas entre empresas, éstas se basan en relaciones mutuas de dependencia y estrecha colaboración, en las que pueden participar clientes, proveedores, distribuidores, financiadores, productores, subcontratistas, consumidores, instituciones gubernamentales y hasta sindicatos; actúan con perspectiva hacia el exterior y buscan el beneficio mutuo en el largo plazo, favoreciendo un flexible sentido de grupo y el cumplimiento de los acuerdos entre las partes (Ogliastri, 1992).

Al analizar el factor geográfico y su interrelación con la revolución científico-técnica y la internacionalización del capital, se confirma que se ha creado una división regional del trabajo en función de la distribución de las fuerzas productivas en las regiones que se plasma en un efectivo potencial deslocalizador de las tareas productivas. La innovación tecnológica, por su parte, busca asociarse con el sistema productivo y el territorio más idóneos para optimizar su desempeño. Esta situación genera un cambio en las relaciones espacio/tiempo, promueve conexión entre redes productivas, divide espacialmente el trabajo y produce un tejido productivo y social (Méndez, 1997).

La innovación tecnológica ha aportado diferentes herramientas que se han difundido e influido rápidamente en la globalización, entre las que se cuentan el correo electrónico y la videoconferencia, Internet y las autopistas de información, servicios de intranet y extranet en las empresas y avances en las tecnologías del transporte. De esta afirmación se desprende que para generar condiciones de innovación efectivas a través de complejos industriales de alta tecnología, distritos o parques tecnológicos, se requieren unas condiciones mínimas de infraestructura física que posibiliten la integración de fuerzas productivas y personas talentosas, en un ambiente de marcada sinergia que se hayan orientado hacia este fin gracias a políticas que logren combinar intereses privados y públicos. A partir de estas políticas de fomento se podrán cristalizar de manera positiva estos complejos industriales de alta tecnología para que propicien avances y mejoras palpables en la competitividad de las regiones, como aconteció, por ejemplo, con el Silicon Valley en California (USA) (Méndez, 1997).

En el plano interno de las cadenas productivas de exportación con miras a la inserción de la innovación tecnológica, en lo que concierne a cómo deben operar y cuáles factores inspirarán su razón de ser, la herramienta QFD (Despliegue de la función de calidad) puede aportar un especial valor agregado, puesto que apunta a obtener la calidad en el diseño de manera previa y mediante la definición minuciosa del proceso de producción (Akao, 1972, citado por la Asociación Latinoamericana de QFD). La innovación está profundamente ligada a criterios de calidad y servicio impecables.

Otro aporte, en el mismo sentido de incorporar innovación, puede provenir de la observación y análisis derivados del caso de Toyota, compañía que cuenta con valiosos sistemas de información gerencial que le permiten en su estructura corporativa generar una operación esbelta y flexible, en la medida en que al mismo tiempo elimina los desperdicios y optimiza el valor de la cadena productiva, basada en los principios de entrega justo a tiempo, calidad y mejora continua (Laudon y Laudon, 2008). Estos atributos darán como resultado encadenamientos más competitivos.

Por su parte, la geografía económica se conjuga profundamente con la innovación en virtud de las condicionantes territoriales, sus efectos y las políticas tecnológicas que se aplican en su jurisdicción. En tanto, la revolución tecnológica aborda conceptos tales como tecnología, invención, innovaciones de proceso, de producto, gerenciales, incrementales y radicales, ciclo de innovación, sistemas tecnológicos y paradigma tecnoeconómico, que apuntalan a identificarse como componentes activos de la tercera revolución industrial (Méndez, 1997).

Dicha tercera revolución se basa en la importancia estratégica que revisten la información y la microelectrónica, pues son jalonadores efectivos de la alta tecnología. Estos factores cuentan con un peso altísimo en función de la sociedad informacional, pues se han gestado y penetrado en todas las áreas y labores productivas de la humanidad (Rugman y otros, 2002). Entre sus bondades se cuentan la precisión y la velocidad en múltiples tareas desarrolladas, la mayor flexibilidad productiva, el aumento de la productividad global, la aparición de las economías de especialización, la reducción de los costos de transacción y la consolidación de redes de empresas vinculadas con tareas descentralizadas o subcontratadas. Estas tecnologías han involucrado en sus redes a empresas que se orientan por un funcionamiento sistémico, que vivencian con convicción la mejora continua y contemplan la cooperación estratégica en proyectos conjuntos (Méndez, 1997).

De otra parte, es claro que en torno a ciudades atractivas se pueden gestar economías externas de aglomeración que den como resultado verdaderas tecnópolis o ciudades de la ciencia, que acercan y atesoran talento humano en función de las tecnologías de la información. Para tal fin, han tenido claro las disciplinas del conocimiento en las cuales concentrarán sus iniciativas productivas, bien sea en la forma de parques tecnológicos, distritos industriales o de incubadoras de empresas, a través de redes de innovación que aprovechan al máximo las condiciones territoriales que les proporciona su ubicación geográfica (Krugman, 1993).

La creación de estos centros tecnológicos ha abierto una brecha frente a las empresas que no se localizan en estas plataformas de innovación, similar a la brecha que se ha zanjado entre naciones de avanzada y prósperas y naciones atrasadas y pobres. La manera de medir este propósito se logra a través del coeficiente de esfuerzo tecnológico como porcentaje del PIB, como producto de entrelazar políticas de oferta, de demanda y de coordinación, que contemplan fuentes de financiación, transferencia de tecnología y elementos de cooperación. De esta manera se coadyuva

a la construcción de tejido empresarial en forma de redes empresariales materiales o inmateriales, apalancadas en las telecomunicaciones y en la infraestructura de transporte, para materializar el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las regiones. Como producto de este esquema, se consolidan conceptos tales como la sociedad de la información y el teletrabajo (Méndez, 1997).

La importancia de la ubicación geográfica de las empresas exportadoras, en buena medida, radica en garantizar que los centros productivos desde los cuales se despacha la mercancía de exportación estén adecuadamente conectados con los puertos marítimos o aeropuertos internacionales, desde los cuales la mercancía iniciará la travesía hacia los mercados internacionales de destino (Krugman, 1991). La apertura al comercio y a los flujos de capital que hace que los mercados sean más globales determina también que las divergencias subnacionales en el nivel de ingresos sean mayores y que perduren durante más tiempo en los países en desarrollo de la actualidad. No todas las partes de un país están preparadas para acceder a los mercados mundiales. Los lugares costeros y económicamente densos se encuentran en mejor situación comparativa, aunque los costos de transporte y las comunicaciones cayeron muy rápidamente en la última mitad del siglo XX (BIRF, 2009).

Para Colombia, un ejemplo de encadenamiento empresarial exitoso lo constituye la Alianza Team, pues aunque corresponde a empresas de gran tamaño, es la unión acertada de 6 empresas del sector de grasas y aceites comestibles que decidieron unirse en 1998. Empezó por atender el mercado local a partir de las sinergias creadas y luego se decidió por el mercado externo apoyado en la definición de su portafolio comercial y la especialización de sus plantas de producción. Hace presencia en Colombia, México, Chile y Estados Unidos ([www.team.com.co](http://www.team.com.co)).

De otra parte, dado que el transporte marítimo es el modo más usado en el ámbito exportador, es fundamental que el trayecto interno, para lograr la conexión de las mercancías con los puertos marítimos, tenga el menor impacto posible sobre la estructura de costos de la exportación, puesto que posteriormente se le debe agregar el valor de la Distribución Física Internacional - DFI (trayecto externo), y en términos de análisis de costos, muchas veces es tal el peso del flete interno que termina por hacer prohibitiva la exportación de determinados bienes. Dicho de otra forma, en la medida en que la ubicación del centro de producción sea inadecuado y se deba obligatoriamente incurrir en un flete interno alto, lo más probable es que el producto a exportar deje de ser atractivo para el mercado internacional dado que su precio de venta se habrá disparado y, por ende, dejará de ser competitivo para los posibles compradores extranjeros, quienes habitualmente son mayoristas o intermediarios y se concentran ante todo en la posible rentabilidad que dicho producto les puede ofrecer al revenderlo o comercializarlo en sus mercados de destino.

Lo anterior se reafirma con el artículo del Diario Portafolio, según el cual «el precio del producto de exportación transportado por tractomula a los puertos desde el centro del país, puede casti-

gar los productos entre el 18 y el 20 por ciento» ([www.portafolio.com.co](http://www.portafolio.com.co) consultado el 29 de octubre de 2009). Esta cifra de por sí puede afectar tan seriamente la estructura de costos de cualquier producto de exportación, que le puede eliminar de tajo la posibilidad de foguarse o venderse en los mercados internacionales, puesto que sin haber sido aún despachado desde su puerto de origen su precio ya resulta demasiado alto.

Los modelos asociativos o clústeres que se crean con vocación exportadora buscan fortalecerse productivamente y mejorar su poder de negociación, para luego constituirse en un factor de impacto en la economía, que genere divisas y provea fuentes de empleo. Para lograr este cometido cabalmente, dichas cadenas competitivas deben diseñar cuidadosamente su cadena de aprovisionamiento de materias primas, insumos y tecnología, para que dicho diseño les permita obtener costos controlables y precios competitivos en sus productos de exportación. Este factor de competitividad se deriva en gran parte de la ubicación geográfica de los centros productivos y de la disponibilidad de una infraestructura básica que permita que el transporte multimodal se convierta en una poderosa herramienta para mitigar la compleja ubicación de los centros productivos, de forma tal que, en primer lugar, intercomunique a las empresas participantes en las redes de exportación y, además, les proporcione eficiencias en la cadena logística que se reflejen en costos moderados y precios internacionales competitivos.

En la medida en que se asume que la globalización es una potente fuerza de transformación de las sociedades y de las actividades comerciales, las empresas se preparan para competir. Cada ambiente de negocios es único por sus características culturales, legales, políticas y económicas y cambia de país a país, por lo que exige una actitud de adaptación; el ambiente de negocios internacional orienta la gestión de las compañías en una profunda interrelación; y la gestión de las firmas multinacionales difiere en alto grado de las firmas eminentemente domésticas. El proceso de internacionalización se debe asumir de manera escalonada, contemplando diferentes variables de diferente grado de incidencia y de repercusión, de forma tal que la inserción en el contexto global sea segura y exitosa (Rugman y otros, 2002).

En lo que concierne a Colombia, aplicando un criterio prospectivo hacia las décadas venideras, con el objeto de atender idóneamente el acceso a cerca de 1.200 millones de consumidores estimados que se vislumbran como producto de los tratados de libre comercio firmados o por firmarse, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo definió dentro de su Plan Estratégico Sectorial 2007-2010 los **Sectores de Clase Mundial** sobre los cuales enfatiza su política de promoción de exportaciones:

- Servicios de tercerización a distancia (BPO&O).
- Software y Servicios de Tecnologías de la Información.
- Cosméticos y artículos de aseo.
- Turismo médico.
- Autopartes.

- Energía eléctrica, bienes y servicios conexos.
- Industria gráfica.
- Textiles, confecciones, diseño y moda.

En septiembre de 2009 se incluyeron los sectores de (1) cacao, confitería y chocolatería, (2) palma, aceites y grasas, (3) camaricultura, y (4) ganadería bovina, con el objeto de darle mayor cabida al sector agroindustrial. Dichos sectores se enmarcan dentro del Programa de Transformación Productiva y se soportan en el Documento Conpes 3527 de 2008 que determina la Política Nacional de Competitividad (Mincomercio, 2010)<sup>1</sup>.

## CONCLUSIONES

Participar activamente en esquemas de asociatividad exportadora acarrea como principales beneficios para las empresas: Foguearse en contextos diferentes al local que le permiten medir y reconocer su verdadero grado de productividad frente a competidores de otros países; evaluar su real capacidad gerencial y organizacional para adaptarse a nuevos modelos de gestión que impliquen trabajar a través de redes empresariales y no como empresa individual; acceder a niveles de tecnología superior; conocer su real capacidad de negociación desde el plano de gerenciar sus propios costos y los costos compartidos dentro de la cadena asociativa para producir precios atractivos y rentabilidades más consistentes.

Al diseñar e implementar esquemas de asociatividad exportadora, que luego se desarrollen con compromiso, seriedad y convicción, las empresas participantes podrían superar y corregir las limitaciones a que se ven enfrentadas por su tamaño promedio, como son su débil estructura financiera y bajo acceso a tecnología. Estas limitantes les dificultan generar volúmenes de producción destacados y aplicar economías de escala, lo que les impide generar precios unitarios competitivos. Con este esquema se les facilitaría acceder a tecnologías más idóneas para obtener certificaciones de calidad, requisitos comúnmente exigidos en los mercados internacionales.

El beneficio de fondo es el de aportar precios atractivos y competitivos, independiente del tamaño de los pedidos a atender, aunado al hecho de poder adquirir tecnologías más idóneas sobre esquemas asociativos. Para diseñar y conformar una red de exportación resulta vital considerar

---

<sup>1</sup> Su objetivo central es el de propiciar unas condiciones económicas más consistentes en aras de fortalecer el nivel de competitividad del país a mediano y largo plazo y abarca temas fundamentales relacionados con la productividad y el empleo, la competitividad en el sector agropecuario, la formalización empresarial y laboral, ciencia, tecnología e innovación, educación y competencias laborales, infraestructura de minas y energía, infraestructura de logística y transporte, profundización financiera, simplificación tributaria, TIC, cumplimiento de contratos, sostenibilidad ambiental como factor de competitividad y fortalecimiento institucional de la competitividad (Conpes, 2008).

como pilares básicos la inteligencia de mercados, la ingeniería de productos y la construcción de asociatividad (CAF, 2007).

Sembrar altas expectativas en el sector externo es válido como política de estado y como iniciativa empresarial, toda vez que las exportaciones mundiales como porción del PIB mundial se han duplicado en los últimos 40 años y casi la mitad de dicho crecimiento ha ocurrido en la última década, aunque llama la atención que la participación de América Latina en este indicador es la mitad de lo que mostraba hace los mismos 40 años (CAF, 2005). Es decir, la caída en la participación de las exportaciones mundiales por parte de América Latina es un factor que obliga a sus países a replantear su estrategia exportadora de manera estructural, por lo cual diseñar estructuras productivas eficientes a través de encadenamientos productivos es una opción pertinente y válida.

Para asimilar, comprender y vivenciar cabalmente el concepto de cadena competitiva por parte de las organizaciones participantes, se hace necesario admitir en el soporte conceptual de esta iniciativa las analogías que provengan de la biología, puesto que lo que realmente está en juego es la capacidad de adaptación y de co-evolución de las empresas en un contexto de asociatividad. Bajo esta premisa, conceptos biológicos como la selección natural o la incidencia de los genes aplicados en la disciplina de la gestión organizacional, debe dominarse con beneficio de inventario, pues se trata de medir potencialidades y observar comportamientos organizacionales que pueden comprenderse con mayor certeza a través de metáforas propias de los seres vivos. Las cadenas productivas se asemejan en su inicio a células de producción desagregadas, dispersas, que buscan integrarse hacia un todo y actuar idealmente bajo parámetros autopoiesicos, usando un concepto de Humberto Maturana (Maturana, 1984). La cadena asociativa debe verse a sí misma y asumirse bajo una óptica holística, como un todo integrado con un fin común claramente definido: Exportar exitosa y sostenidamente.

Aunque ya se han identificado los sectores de clase mundial para el mercado externo, debe considerarse también que la asociatividad exportadora puede también aplicarse en otros que han mostrado niveles de competitividad válidos, tales como farmacéutico, plástico, metalmecánico, biotecnología, juguetería, marroquinería, ingeniería y audiovisuales y publicidad, principalmente.

Las empresas deben necesariamente superar barreras culturales o diferencias particulares para así aunar esfuerzos y trabajar armónica y decididamente de manera asociativa, por su propio bienestar y por el de las cadenas creadas. Deben asumir un compromiso de largo plazo, de manera seria y sin prevenirse por el riesgo de perder su identidad o la autonomía individual de sus empresas, pues no se trata de fusionar firmas, sino de trabajar de manera mancomunada. Solo así se crearán verdaderas cadenas de valor, en concordancia con los planteamientos de Michael Porter respecto al denominado Diamante de Poder (Porter, 1990).

Las cadenas productivas implementadas o por implementar deben considerar la innovación como factor diferenciador en su estructura de gestión y de definición de negocios, no solo por estar a tono con las tendencias mundiales, sino también para así poder aspirar a agregar valor a su producción y lograr acceder a negocios de mayor categoría y precio en los mercados mundiales. Es indispensable que las cadenas orienten sus iniciativas hacia el sector servicios y le den la suficiente importancia, puesto que la tendencia que se observa tanto en países desarrollados como en desarrollo es su cada vez mayor participación el PIB (Karmarkar, 2004). Complementariamente, deben insertar en sus procesos productivos el soporte que se deriva de herramientas como el QFD (Despliegue de funciones de calidad) para lograr sintonizar al cliente con los atributos de calidad que la empresa le puede proveer (Akao y Mazur, 2003).

Al afrontar los retos de crear redes de colaboración empresarial con vocación exportadora, las empresas participantes deben considerar la gestión del conocimiento como un valioso atributo que le puede generar cohesión y sostenibilidad a sus encadenamientos productivos (Nonaka, 2007), bien sea por el poder compartir y acceder a nueva y refrescante información relacionada con el negocio o por el surgimiento de grupos de práctica, que pueden convertirse en nuevos generadores de conocimiento. En la medida en que las compañías que conformen los encadenamientos de exportación se conozcan más a fondo, se podrán gestar grupos de práctica en los cuales sus empleados podrán compartir sus experiencias para propiciar mayor conocimiento y creación de valor en sectores y temas específicos. Los grupos de práctica complementan las estructuras existentes y refuerzan radicalmente los procesos de conocimiento compartido, aprendizaje y cambio (Snyder y Wenger, 2000).

La prosperidad no llega a todos los lugares a la vez, pero ningún lugar debe quedar condenado a la pobreza. La mejor manera de lograr un crecimiento económico equilibrado es mediante la integración de las fuerzas del mercado de la aglomeración, la migración y la especialización, con el objetivo de aproximar, en términos económicos, los lugares avanzados y rezagados (BIRE, 2009). La reubicación de los centros productivos de exportación hacia sitios costeros que permitan minimizar o eliminar el trayecto interno en la operación de exportación puede resultar la solución más lógica y sensata, pero no es tan realizable en virtud del nivel de empotramiento histórico de los exportadores en sus actuales instalaciones al interior del país.

Debido a que el costo del flete interno realmente se constituye en un sobre costo para la oferta exportable colombiana, por la ubicación mediterránea de la mayoría de las empresas exportadoras y al impacto ad-valorem que efectúa sobre sus estructuras de costos, es necesario diseñar cadenas productivas que garanticen una ubicación idónea para sus iniciativas exportadoras. Todos los esfuerzos que una empresa pueda desarrollar con miras a exportar se pueden echar a perder en la medida en que su ubicación le conlleve a incurrir en sobre costos de operación derivados del factor transporte, puesto que en un mundo tan competido como el actual, antes que competir con precios atractivos se compite realmente es con costos controlados y eficientes. Este aspecto debe saberlo y manejarlo cuidadosamente la empresa que exporte o pretenda hacerlo. Se

requiere con urgencia llevar a cabo planes ágiles, inmediatos e integrales en materia de infraestructura, pues aunque América Latina invertirá US\$ 450.000 por este concepto en el próximo lustro (2% de su PIB), China lo hará con el 10% e India con el 6% de sus respectivos PIB anuales (Dinero No 348, 2010).

Los pobres indicadores en materia de infraestructura de transporte del país se constituyen en factores que agravan más la fluidez de la distribución física nacional e internacional de mercancías y sobre los cuales no se vislumbran soluciones de fondo ni en el mediano ni en el corto plazo. El estado lamentable de las carreteras, la baja eficiencia de los puertos marítimos, las altas tarifas de los aeropuertos, el decadente transporte férreo y la informalidad del transporte fluvial, son factores que se confabulan para encarecer los precios de la oferta exportable colombiana y se convierten en los principales obstáculos para alcanzar mejores niveles de competitividad. La geografía del país, así como promueve la diversificación económica, también impide el desarrollo de un sistema de transporte adecuado y de redes de comunicación (Heady, 2000).

En la medida en que Colombia suscriba nuevos acuerdos de libre comercio y ello se traduzca en un mayor acceso de la oferta exportable a los mercados internacionales, se hace necesario responder con mayores niveles de competitividad y productividad, por lo cual la implementación de cadenas asociativas de exportación puede ser una respuesta empresarial sensata. Restaría, entonces, que el Estado aporte lo pertinente en materia de infraestructura básica y condiciones mesoeconómicas favorables. Sin este aporte, los esfuerzos se desperdiciarán. A nivel general deben obtenerse mejoras significativas en factores tales como aduanas marítimas y aéreas, tránsitos aduaneros, armonización de políticas e infraestructura.

Se debe optar por cadenas productivas que idealmente respeten el medio ambiente y que incorporen y evidencien responsabilidad social empresarial para tener éxito en los mercados más sensibles al tema. Y que, además, dadas las dificultades con los mercados vecinos, los esquemas de cooperación empresarial a diseñarse contemplen desde un principio otros mercados que ofrezcan mayor seguridad y potencialidad. También resulta pertinente considerar conformar cadenas con empresas grandes. Así, este tipo de encadenamientos podrían ser jalados por empresas de mayor tamaño relativo incorporando a las pymes de manera activa y aportando valor agregado.

Sin caer en la falsa premisa de crear condiciones productivas «por simple decreto», resulta conveniente elevar las iniciativas en la materia a política de Estado, con el suficiente soporte legal para promover este mecanismo por cuenta de los organismos competentes. Desafortunadamente, es tradicional que en muchos países primero se toman las decisiones que impactan las políticas públicas y luego, improvisadamente, se procede a definir su regulación, siendo que debería ser al contrario: Primero definir la regulación y luego sí tomar la decisión correspondiente (Stiglitz, 2002).

Las iniciativas en materia de encadenamientos productivos, una vez hayan logrado cierto grado de éxito y consolidación en Colombia, deben aspirar de manera ambiciosa pero realizable al diseño e implementación de una segunda generación de redes que incluyan empresas del ámbito latinoamericano, empezando por la subregión andina. América Latina debe definir una estrategia que oriente su oferta exportable a privilegiar la agregación de valor, propiciar la diferenciación de sus productos, explotar la cercanía geográfica con Estados Unidos, e identificar y aprovechar las posibles ventajas comparativas complementarias con China (CAF, 2005). De esta manera, tendrá una posición más competitiva en el contexto mundial.

Es aconsejable contemplar el diseño de cadenas productivas de exportación sustentadas financieramente en fuentes provenientes de la inversión extranjera directa. Así, se aprovecharía este capital productivo con un matiz adicional y perfectamente congruente, como es el de unir capital extranjero con la promoción y generación de exportaciones, por lo cual se atraerían divisas al país de dos formas concatenadas: IED y reintegros de exportaciones. Debe aprovecharse la coyuntura según la cual el Banco Mundial Doing Business clasificó a Colombia por tercera vez consecutiva como uno de los diez países que mayor esfuerzo hizo para mejorar el clima de negocios, entre 183 países analizados (Dinero No 348, 2010).

Si bien se promueve la asociatividad entre empresas, también es pertinente que para propiciar este tipo de encadenamientos, previamente se hayan armonizado las relaciones entre las instituciones reguladoras y de promoción, públicas y privadas. De esta manera, se empezaría por aplicar en casa de estos organismos una filosofía de cooperación y ayuda, que coadyuve al éxito de los encadenamientos de exportación. La idea es la de apuntar a una cadena integral en la que participen las empresas y los entes estatales propios del contexto, puesto que el desarrollo económico requiere coordinación entre los distintos sectores, incluyendo el papel del gobierno (Stiglitz y Charlton, 2007).

Por más obvio que parezca, los modelos de gestión asociativos deben considerar y apropiarse plenamente de las tecnologías de la información y el conocimiento, en especial por el valor agregado y por el soporte que les proporcione trabajar con sus plataformas en internet, bien sea en las áreas de comercio electrónico, intercomunicaciones, estrategias de promoción y publicidad, gestión de ventas y en otras que surjan, dado el dinamismo y constante evolución de la era global. Esta iniciativa no solo debe contemplarse por estar a tono con las corrientes de vanguardia, sino porque los sistemas de información gerencial aportan tecnologías que en términos reales brindan diversos beneficios funcionales a las empresas individuales y las redes conformadas (Laudon y Laudon, 2008).

Se aspira a que las empresas logren producir una oferta exportable que genere divisas para coadyuvar a atenuar la pobreza en el país y a reducir el índice de Gini, que se ubican preocupantemente en el 45.5% y en 0.578, respectivamente (Dinero No 349, 2010). Por ello, para asumir este reto de la mejor manera, el esquema asociativo se erige como una alternativa acorde con la realidad empresarial colombiana.

## BIBLIOGRAFÍA

- AKAO, J. y Mazur, K. (2003). The leading edge en QFD: past, present and future. *International Journal of Quality and Realibility Management*. Volumen 20. No. 1.
- ALDAMA P., Javier (2007). *Sociobiología y ética*. Universidad Mayor de San Marcos.
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento – BIRF (2009). Una nueva geografía económica. Informe sobre el desarrollo mundial. [http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2009/Resources/WDR\\_OVERVIEW\\_ES\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2009/Resources/WDR_OVERVIEW_ES_Web.pdf)
- BARRIGA J. Silverio (1982). *Sociobiología evolutiva: La socialización ¿Proyecto inútil?* Universidad Autónoma de Barcelona.
- CARPINTERO, Óscar, Echeverría, Sara y Naredo, Naredo, José Manuel (1999). Flujos físicos y valoración monetaria en el comercio mundial: El «efecto notario» en el reparto de los frutos del comercio a nivel internacional en «Desarrollo económico y deterioro ecológico», Naredo, J. M. y A. Valero. Fundación Argentaria.
- CONPES 3527 de 2008. Política Nacional de Competitividad. Departamento Nacional de Planeación.
- Corporación Andina de Fomento – CAF (2005). América Latina en el comercio global. Ganando mercados. Caracas. Versión digital en [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones).
- Corporación Andina de Fomento – CAF (2007). Electrónica colombiana de clase mundial. Fortalecimiento del clúster de eléctricos y electrónicos. Colección PAC. Versión digital en [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)
- CZINKOTA, Michael R. (2004). *Marketing Internacional*. Séptima edición. Thomson Editores.
- DANIELS, John D., Radebaugh, Lee H and Sullivan, Daniel P. (2010). *International Business: Environments and operations*. Pearson. [Hardbound 2010, 13th Edition].
- Diario Portafolio, 29 de octubre de 2009.
- ESSER, Klaus, Hillebrand, Wolfgang, Messner, Dirk, y Meyer-Stamer Jürg (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL* No. 59.
- FERRARI, César (2005). *Hacia un consenso de política económica en América Latina*. Editorial Nueva Sociedad.
- FRIEDEN, J. F., D. A. Lake & K. A. Schultz (2010). *World Politics. Interests, Interactions, Institutions*. W. W. Norton & Company, New York.
- GONZÁLEZ, Jorge Iván (2009). Centralidades y convergencias regionales. El caso de Montes de María. *Controversia* No 192. Junio, 2009.
- Harvard Business Review (2006). *La globalización de los mercados*. Ediciones Deusto.

- HEADY, Ferrel (2000). Administración pública: Una perspectiva comparada. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. – Fondo de Cultura Económica. México.
- HERNÁNDEZ, Iván Darío (2008). Empresa, Innovación y Desarrollo. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas.
- KARKAMAR, Uday (2004). Will you survive the services revolution? En Harvard Business Review. June, 2004.
- KRUGMAN, Paul (1991). Cites in Space: Three Simple Models, Working Series No 3607, National Bureau of Economic Research, Nber, Washington.
- KRUGMAN, Paul (1993). Geography and Trade. Cambridge: MIT-Press.
- KRUGMAN, Paul y Robin Wells (2006). Introducción a la Economía: Microeconomía. Editorial Reverté.
- LAUDON, Kenneth y Laudon, Jane (2008). Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital. Prentice Hall.
- Ley 905 de 2004. República de Colombia. Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.
- MATURANA, Humberto (1984). El árbol del conocimiento.
- MÉNDEZ, Ricardo (1997). Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global. Ariel Geografía, Editorial Ariel S. A., Barcelona.
- MESA Espinosa, Naranjo Pérez y Pérez Vidal (2007). La evaluación del desempeño: Herramienta vital en la dirección organizacional. Observatorio de la Economía Latinoamericana No 73.
- MONTILLA, Morelia, López, Walevska, y Espinosa, Natalie (2007). Estudio de la conceptualización del hombre desde la perspectiva de las teorías organizacionales. Universidad de Los Andes – Trujillo, Venezuela.
- MUNDUATE, Lourdes, Ganaza, Juan y Alcaide, Manuel (1991). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. Universidad de Sevilla.
- NONAKA, Ikujiro (2007). The knowledge- Creating Company. En Harvard Business Review. July - agosto, 2007.
- OGLIASTRI, Enrique (1992). Manual de planeación estratégica: Teoría aplicaciones y casos. Tercer Mundo, séptima edición.
- PORTER, Michael (1990). La ventaja competitiva de las naciones.
- PULECIO, Jorge Reinel (2005). La estrategia Uribe de negociación del TLC, en Revista Colombia Internacional, No. 61, enero 2005 - junio 2005, CEI. Departamento de Ciencia Política, Universidad de Los Andes.

- RAMMEL, Christian, Stagl, Sigrid y Wilfing, Harald (2007). Managing complex adaptive systems – A co-evolutionary perspective on natural resource management. Science Direct.
- Revista Dinero. No 341 de 22 de enero de 2010, No 348 de 30 de abril de 2010, No 349 de 14 de mayo de 2010. [www.dinero.com](http://www.dinero.com).
- RUGMAN, Alan M. y Hodgetts, Richard M. (2002). International Business. The challenges of globalization. Third edition. Prentice Hall.
- STIGLITZ, J. y A. Charlton (2007). Comercio justo para todos. Cómo el comercio puede promover el desarrollo. Ed. Taurus, Bogotá.
- STIGLITZ, Joseph (2002). El malestar en la globalización. Ed. Taurus, Madrid.
- SNYDER, W. & Wenger, E. (2000). Communities of Practice: The Organizational Frontier. En Harvard Business Review, january - february.
- TIVNAN, B. (2005). Coevolutionary dynamics and Agent-Based models in organization Science. Winter simulation conference – 37<sup>th</sup> Conference, Orlando – Florida.
- TRICE, Harrison y Beyer, Janice (1991). Cultural leadership in organizations. Organization Science, Vol. 2, No 2, may 1991.

## OTRAS FUENTES CONSULTADAS

- [www.bancoldex.com.co](http://www.bancoldex.com.co)
- [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)
- [www.proexport.com.co](http://www.proexport.com.co)
- [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co)
- [www.team.com.co](http://www.team.com.co)
- [www.transformacionproductiva.gov.co](http://www.transformacionproductiva.gov.co)