

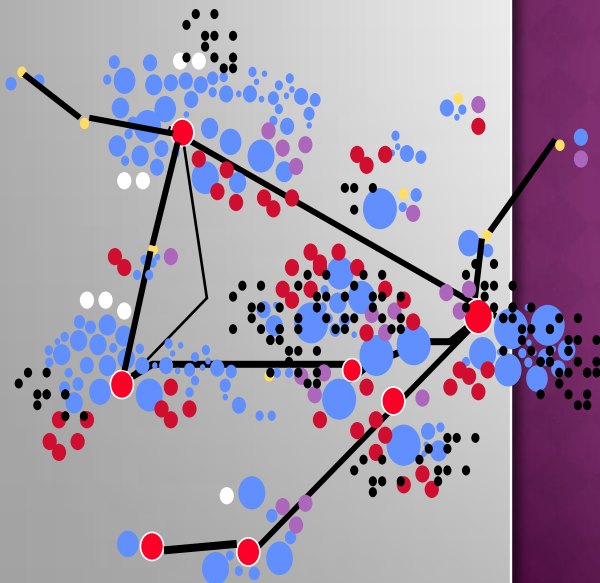
# REDES EMPRESARIALES: COMPETITIVIDAD SISTÉMICA, ASOCIATIVIDAD Y DINÁMICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN ANTIOQUIA

MSc. Gabriel Cataño R.

Centro de Estudios Ciudad de Medellín-ITM

Diciembre 2 de 2010

Simposio Internacional de Investigadores en Ciencias Sociales  
Medellín-Colombia



# AGENDA

- I. La Pyme en Colombia: características, obstáculos y necesidades
- II. Los conceptos
- III. Las redes empresariales y su relación con la competitividad de las firmas (competitividad sistémica)
- IV. Dos estudios del CECIM sobre redes empresariales y asociatividad

I

# LA PYME EN COLOMBIA: CARACTERÍSTICAS, OBSTÁCULOS Y NECESIDADES

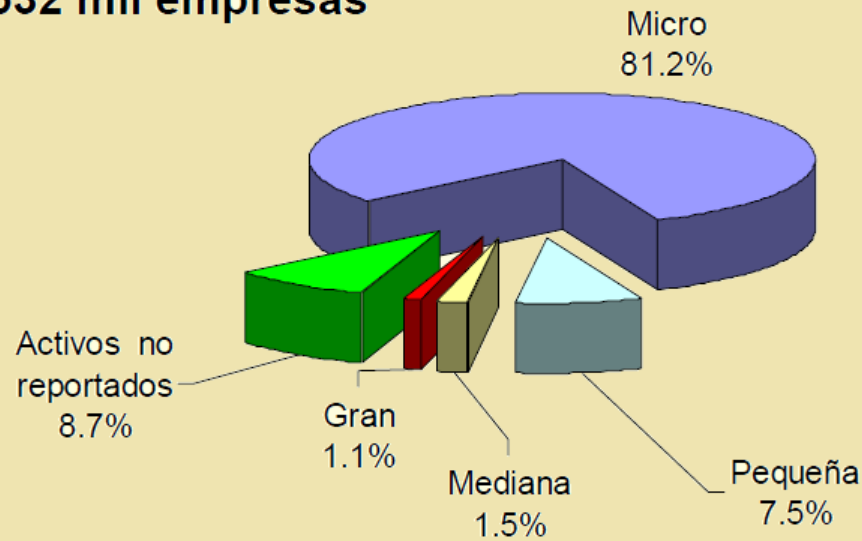
# 1. IMPACTO DE LA PYME EN LA ECONOMÍA Y EN LA SOCIEDAD

- ◉ Generación de empleo: **sí**
- ◉ Mayor ingreso per cápita: **sí**
- ◉ Crecimiento económico: **¿?**
- ◉ Reducción de la pobreza: **¿?**
- ◉ Distribución del ingreso: **¿?**

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA PYME EN COLOMBIA I

**Las Pymes representan el 9% del  
parque empresarial colombiano**

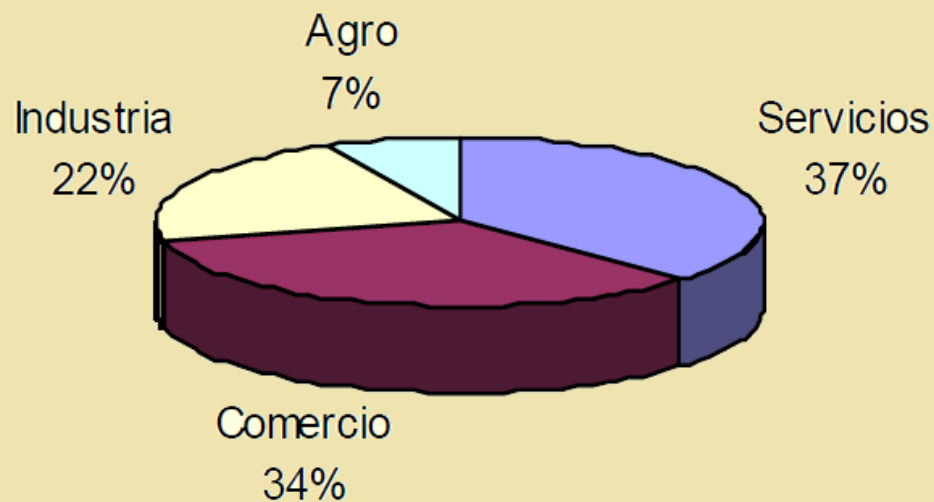
**532 mil empresas**



### 3. CARACTERÍSTICAS DE LA PYME EN COLOMBIA II

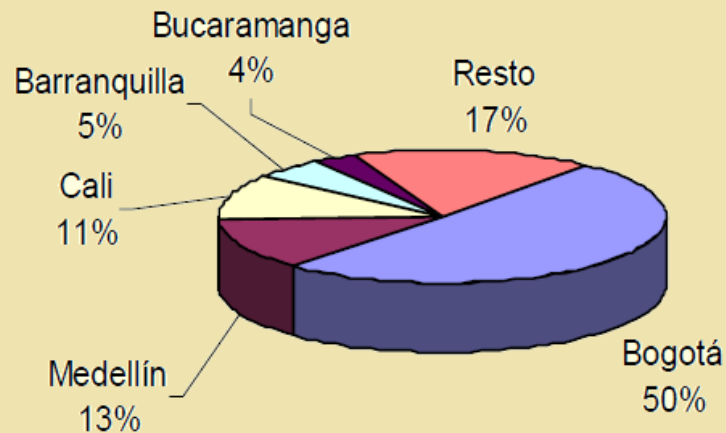
## Participación sectorial de la Pyme

47.750 Pymes



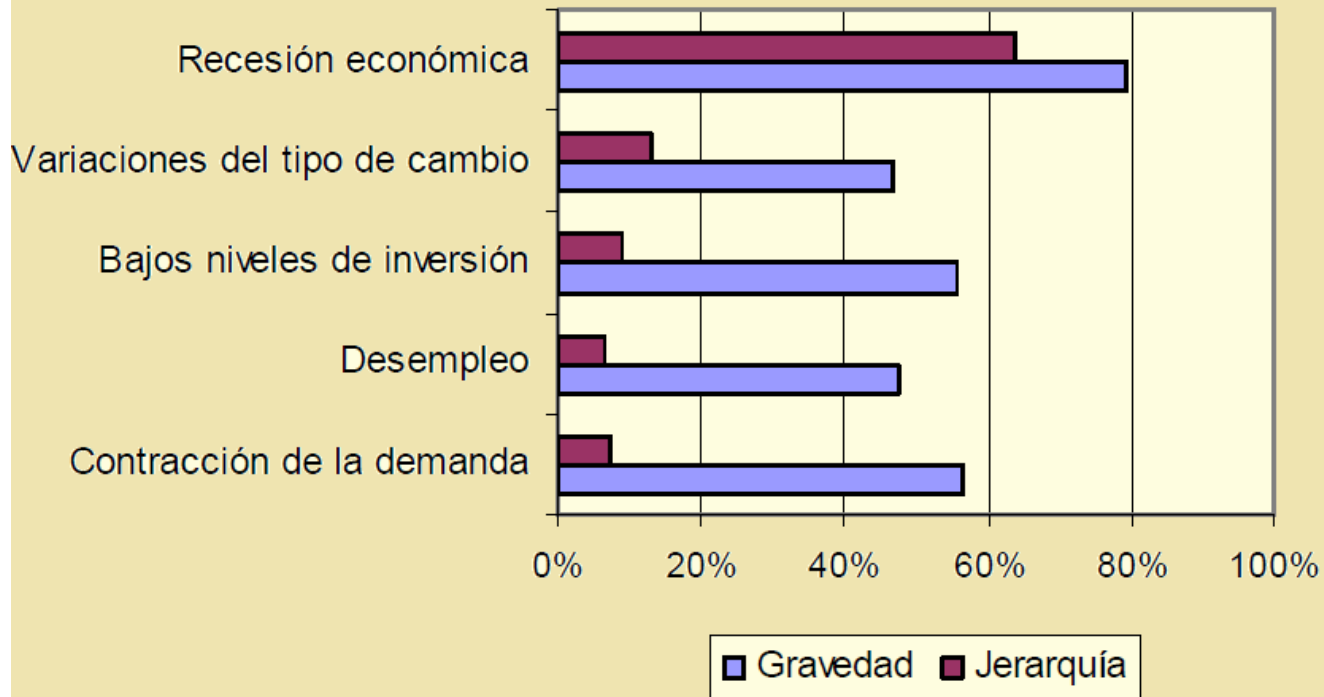
## 4. CARACTERÍSTICAS DE LA PYME EN COLOMBIA III

### Las Pymes están concentradas geográficamente



## 5. LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS-SITUACIÓN ECONÓMICA

### La Pyme no ha sido ajena a la situación económica del país





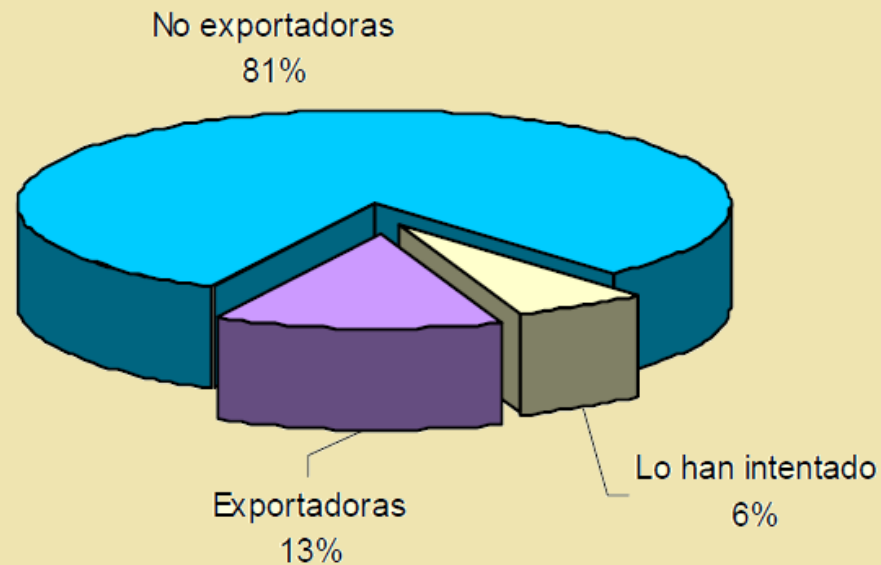
## 6. LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS-ORDEN PÚBLICO

### **Violencia e inseguridad afectan al 60% de las Pymes**

- Un 17% de las empresas ha tenido que cerrar plazas o cambiar de domicilio.
- Un 63% ha tenido que incurrir en gastos adicionales, principalmente por concepto de seguros (7 de cada 10 Pymes invierten en seguros).

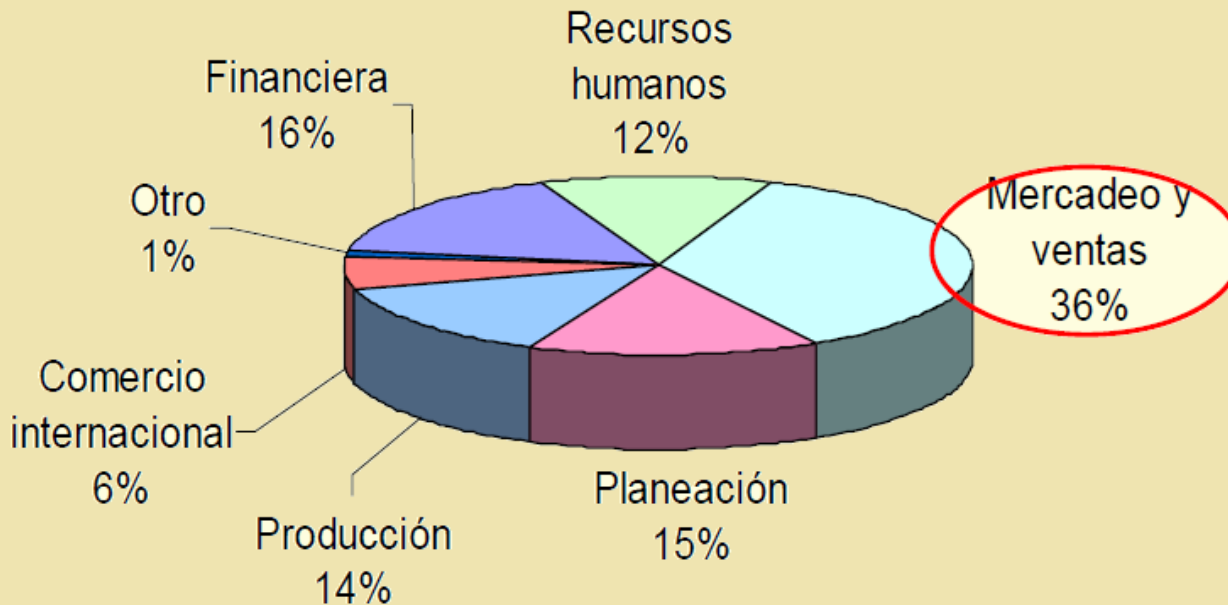
## 7. LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS-ACCESO A MERCADOS EXTERNOS

### La oferta exportable de la Pyme está poco desarrollada



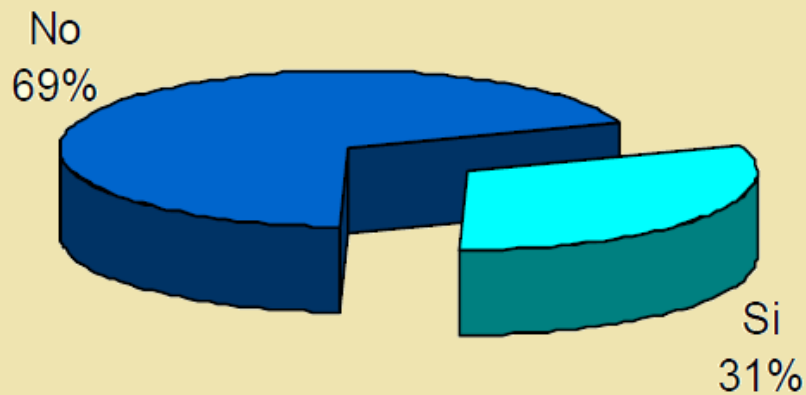
## 8. LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS-CALIDAD Y DISPONIBILIDAD DEL RECURSO HUMANO

### Áreas en las que se requiere fortalecer el recurso humano



## 9. LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS-LA AFILIACIÓN A LOS GREMIOS ES BAJA

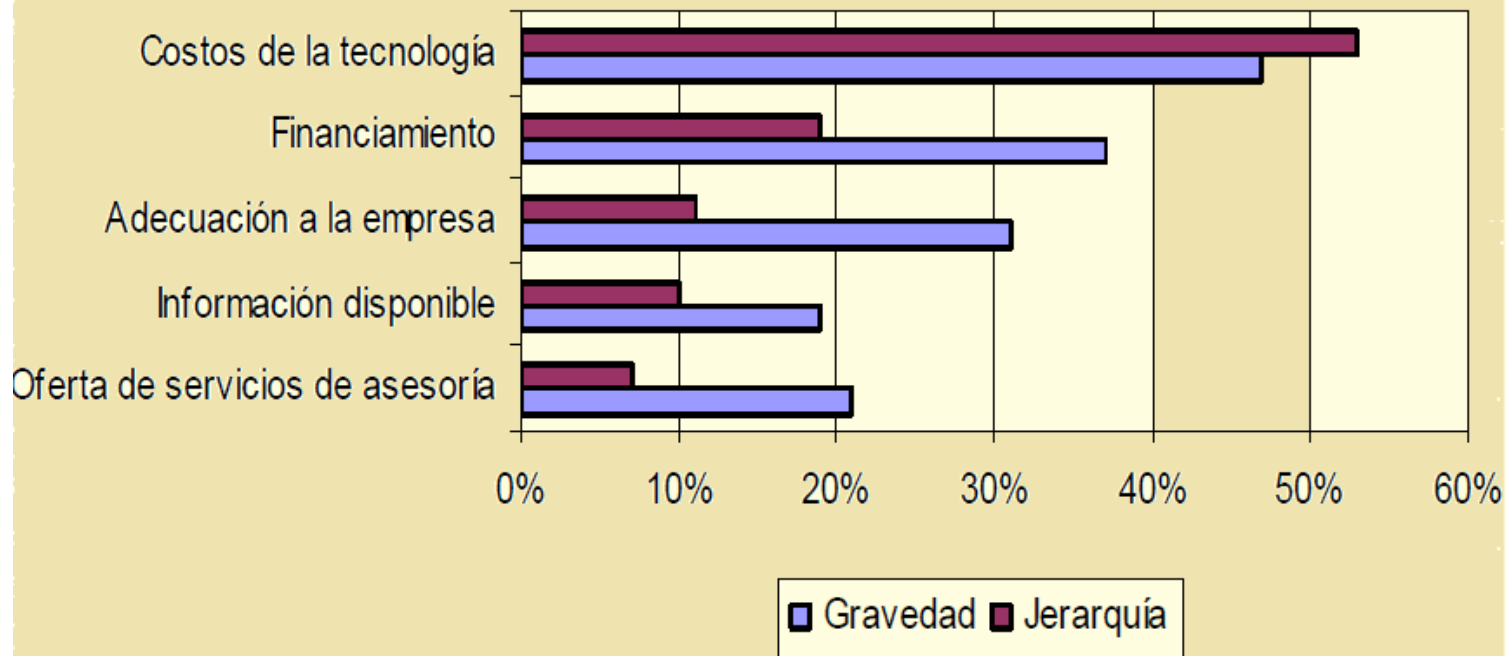
### La afiliación a gremios es baja . . .



La Pyme considera que los gremios desconocen sus necesidades y que los grandes gremios no representan sus intereses

## 10. LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS-ACCESO A LA TECNOLOGÍA

**El factor que más dificulta el acceso a la tecnología son los costos**



# 11. NECESIDADES DE LA PYME

## **Necesidades**

1. Financiamiento
2. Fortalecimiento
3. Fusión

# 12. FINANCIAMIENTO

## 1. Financiamiento

- Acceso: Asegurar la colocación de crédito de fomento, Propiciar garantías y generar Información confiable.
- Tasas de interés adecuadas (competitivas).
- Validación real de la necesidad.

# 13. FORTALECIMIENTO DE LA PYME

## 2. Fortalecimiento

- Competencia de la gestión empresarial: planeación del negocio, Áreas claves (Admon, RRHH, Logística y finanzas), Área comercial.
- Reconversión tecnológica (equipos y procesos)
- Simplificación de trámites (tributarios y otros).



# 14. INTEGRACIÓN

## 3. Fusión

- Acceso a mercados (local, regional y nacional)
- Asociatividad (fortalecimiento de acceso a mercados internacionales)

# 15. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE MEDELLÍN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA Y TAMAÑO

| ESTRUCTURA EMPRESARIAL FORMAL DE MEDELLÍN POR ACTIVIDAD ECONÓMICA Y TAMAÑO 2009 |        |               |        |         |         |        |
|---|--------|---------------|--------|---------|---------|--------|
|   | NÚMERO | PARTICIPACIÓN | MICRO  | PEQUEÑA | MEDIANA | GRANDE |
| AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA                                     | 786    | 1,4%          | 468    | 193     | 96      | 29     |
| PESCA   | 17     | 0,0%          | 14     | 2       | 1       | -      |
| EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS   | 208    | 0,4%          | 134    | 46      | 19      | 9      |
| INDUSTRIAS MANUFACTURERAS   | 8.207  | 14,4%         | 7.081  | 849     | 189     | 88     |
| SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA  | 70     | 0,1%          | 44     | 13      | 5       | 8      |
| CONSTRUCCION  | 1.836  | 3,2%          | 1.287  | 341     | 155     | 53     |
| COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR (*)  | 22.788 | 40,0%         | 20.809 | 1.546   | 359     | 74     |
| HOTELES Y RESTAURANTES  | 4.659  | 8,2%          | 4.525  | 109     | 20      | 5      |
| TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES                                     | 2.023  | 3,6%          | 1.683  | 273     | 49      | 18     |
| INTERMEDIACION FINANCIERA   | 1.427  | 2,5%          | 1.018  | 245     | 100     | 64     |
| ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER                          | 7.074  | 12,4%         | 5.885  | 894     | 245     | 50     |
| ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA    | 56     | 0,1%          | 51     | 4       |         | 1      |
| EDUCACION   | 471    | 0,8%          | 435    | 31      | 4       | 1      |
| SERVICIOS SOCIALES Y DE SCIOS_SALUD   | 1.000  | 1,8%          | 825    | 140     | 25      | 10     |
| OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES              | 2.577  | 4,5%          | 2.452  | 103     | 17      | 5      |
| OTRAS ACTIVIDADES SIN CLASIFICACIÓN CIU   | 3.784  | 6,6%          | 3.362  | 300     | 78      | 44     |
|   |        |               |        |         |         |        |
| TOTAL   | 56.983 | 100,0%        | 50.073 | 5.089   | 1.362   | 459    |
| PARTICIPACIÓN POR TAMAÑOS   |        | 100,0%        | 87,9%  | 8,9%    | 2,4%    | 0,8%   |

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín. Cálculos Econ. Carlos Ariel Mejía-CECIM

II

# LOS CONCEPTOS

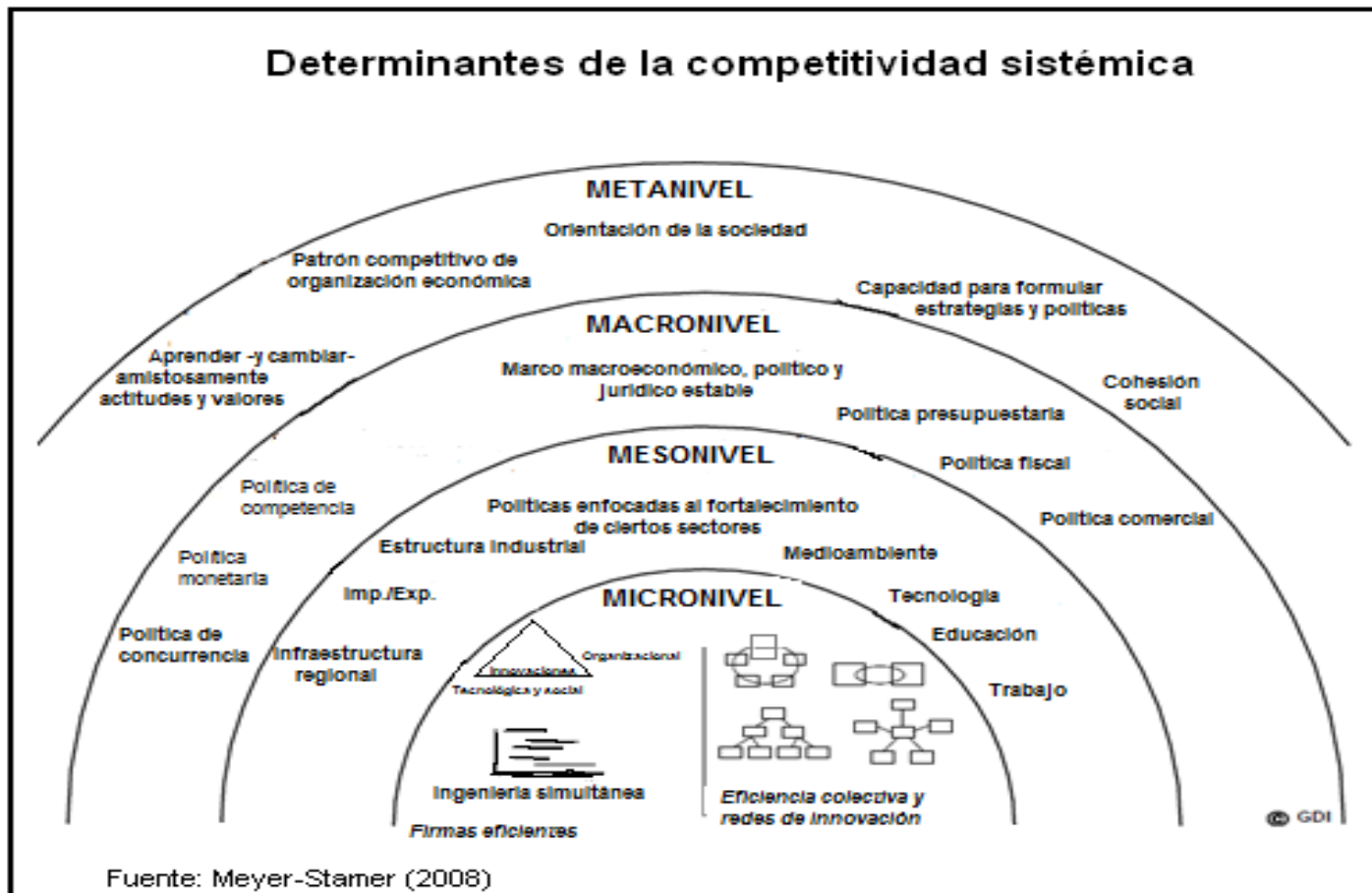
## 16. LOS CONCEPTOS: ASOCIATIVIDAD

“ Para Rosales (1997) la asociatividad es un mecanismo de cooperación empresarial, en donde cada una de las empresas que participan mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente su integración en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para el logro de objetivos comunes, algunos de los cuales pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de materia prima; estar orientados hacia la generación de una relación más estable en el tiempo, como la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común; o dirigidos al acceso de financiamiento con garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes”.

Fuente: Narváez et al. 2009

# 17. LOS CONCEPTOS: COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

“la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios”



## 18. LOS CONCEPTOS: 3 MODOS DE COORDINACIÓN SOCIAL

- ◉ El mercado: precios
- ◉ Las jerarquías: mandatos
- ◉ Las redes: formales e informales

# 19. ABC DE LA ASOCIATIVIDAD 1

## ¿Por qué asociarse?

- Razones internas a las empresas: disminuir la incertidumbre y las debilidades y conjugar capacidades específicas.
- Razones competitivas: reforzar posiciones en el mercado.
- Razones estratégicas: Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta.

## Ventajas de la asociatividad

- Incremento de la producción y productividad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo y comercial.

# 20. ABC DE LA ASOCIATIVIDAD 2

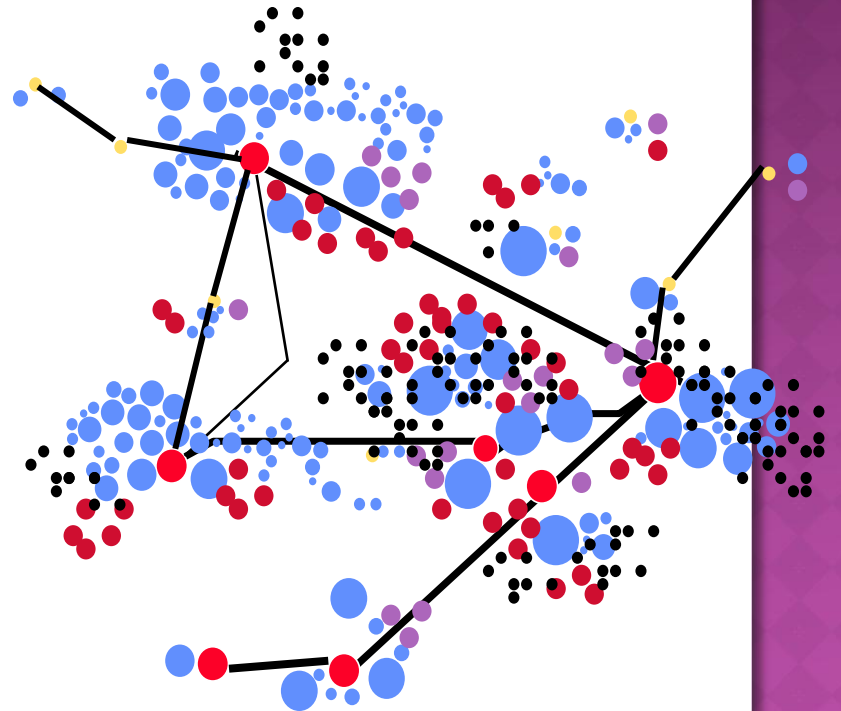
- ◉ Redes de cooperación
- ◉ Articulación comercial
- ◉ Alianza en cadenas productivas
- ◉ Alianza en clusters
- ◉ Joint venture
- ◉ Consorcios

Fuente: “La asociatividad: estrategia clave para las mypes” (S.m.d)



# 21. REDES EMPRESARIALES

- Relación proveedor-cliente
- Cadena
- Alianza
- Red
- Cluster
- Distrito industrial



Fuente: Juan B. Castellanos  
“Asociatividad e Innovación”

IV

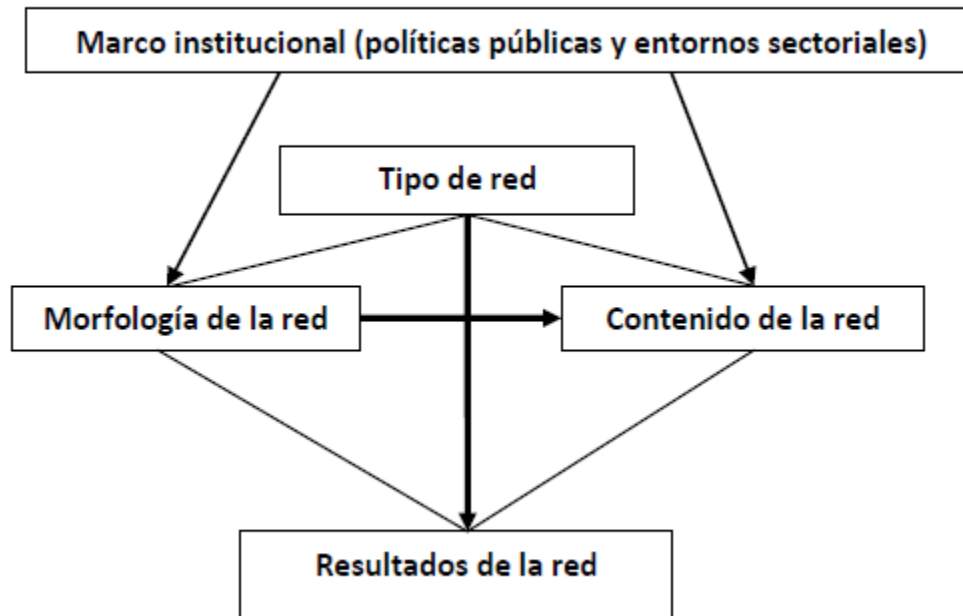
2 ESTUDIOS DEL CECIM

## 22. DOS ESTUDIOS EXPLORATORIOS

- ◉ ESTUDIO 1: “Redes de conocimiento en sistemas regionales de innovación. Un estudio comparado: El caso de las PYMES en Antioquia y el País Vasco”.
- ◉ ESTUDIO 2: “Asociatividad y Prospectiva del Sector Metalmeccánico en Antioquia: Caso del Grupo Metalmeccánico N°1 en el Valle de Aburrá”

# 23. DIMENSIONES DE ESTUDIO

## Dimensiones del estudio redes interempresariales



Fuente: Adaptado de Casas et al., 2001

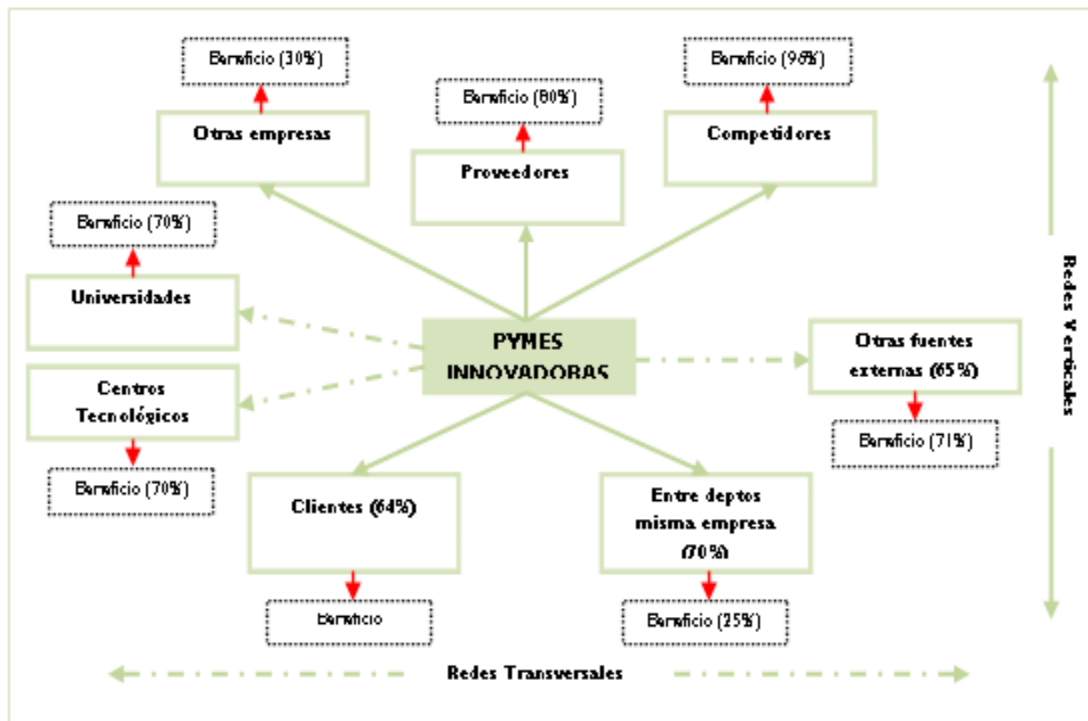
# 24. RESULTADOS ESTUDIO 1: MATRIZ DE CONECTIVIDAD GLOBAL DE LAS PYMES INNOVADORAS

**Tabla 23: Matriz de conectividad global de las Pymes innovadoras**

| Instituciones y/o agentes  | Pymes   |       |        |
|--|---------|-------|--------|
|  | Vínculo |       | Benef. |
|  | N       | %     | SÍ     |
| <b>Administración pública</b>  |         |       |        |
| Municipal  | 1       | 1,5   | 100,0  |
| Departamental  | 4       | 6,1   | 75,0   |
| Nacional   | 2       | 3,0   | 10,0   |
| <b>Empresas</b>  |         |       |        |
| Con proveedores  | 51      | 77,3  | 91,6   |
| Con clientes   | 42      | 63,6  | 100,0  |
| Con competidores   | 40      | 60,6  | 96,0   |
| Con otras empresas de su mismo grupo*  | 4       | 6,1   | 100,0  |
| Entre departamentos dentro de la misma                                       | 46      | 69,7  | 100,0  |
| Con otras empresas **  | 41      | 62,1  | 95,1   |
| <b>Instituciones de conocimiento e información</b>                           |         |       |        |
| Con universidades u otros institutos de enseñanza superior                   | 14      | 21,2  | 95,0   |
| Con organismos públicos de investigación o Centros de Desarrollo Tecnológico | 10      | 15,1  | 95,0   |
| Con fuentes de información abierta***  | 43      | 65,1  | 96,4   |
| <b>Organizaciones sociales</b>   |         |       |        |
| Gremios empresarios  | 10      | 15,0  | 10,0   |
| Cámaras de Comercio  | 66      | 100,0 | 10,0   |
| Cooperativas   | 3       | 4,5   | 30,0   |

\* Si aplica.  
 \*\* En congresos, reuniones, ferias, exposiciones  
 \*\*\* Revistas profesionales, páginas web, prensa, literatura especializada.  
 Fuente: Elaboración propia. (CECM-ITM), 2007.

# 25. RESULTADOS ESTUDIO 1: PATRÓN DE CONECTIVIDAD GLOBAL DE LAS PYMES INNOVADORAS



## 26. CONCLUSIONES ESTUDIO 1

En síntesis, los análisis precedentes sobre la conectividad de las Pymes innovadoras antioqueñas con diversos actores del entorno regional, según diversos atributos de las empresas (tamaño, actividades de I+D y periodo de fundación de las empresas), muestran un patrón de red que se repite en todos los casos: 1) Predominan las redes verticales, esto es, las que tejen las Pymes con otras empresas bien sean clientes, proveedores o competidores, todas con altas densidades. 2) Se observan niveles medios y bajos de conectividad con agentes del conocimiento tales como universidades e institutos de enseñanza superior, CDT y organismos públicos de investigación, lo que implica una escasa transferencia de conocimiento empresa-universidad, con la consecuencia que ello tiene para las actividades de I+D de las Pymes.

## 27. CONCLUSIONES ESTUDIO 1

3) Los vínculos entre las Pymes innovadoras con las fuentes de información abierta son porcentualmente muy elevados, lo que indica la importancia de este actor como fuente de ideas para la innovación. 4) Es notoria la casi ausencia de relaciones entre las Pymes y la administración pública, situación que muy probablemente está incidiendo en la debilidad del sistema regional de innovación. 5) Más allá de una mera adscripción formal, las Pymes no reconocen lazos significativos con organizaciones sociales como cámaras de comercio, gremios empresarios y cooperativas.



## 28. RESULTADOS ESTUDIO 2

| Niveles de incidencia de la asociatividad en diversas variables de las empresas |   |            |             |            |            |
|---|---|------------|-------------|------------|------------|
| Código  | Variable                                | Nivel alto | Nivel medio | Nivel bajo | Nivel nulo |
| 1   | Incremento en las ventas                |            | x           |            |            |
| 2   | Reducción riesgos del mercado           |            | x           |            |            |
| 3   | Nuevos clientes                         | x          |             |            |            |
| 4   | Comercio dentro de la red               |            |             | x          |            |
| 5   | Reconocimiento en el mercado            | x          |             |            |            |
| 6   | Permanencia en el mercado               |            |             | x          | x          |
| 7   | Satisfacción de los clientes            |            |             | x          | x          |
| 8   | Reputación de las empresas              | x          |             |            |            |
| 9   | Innovaciones                            |            |             |            | x          |
| 10  | Inversiones                             |            |             |            | x          |
| 11  | Acceso a la tecnología                  |            |             | x          |            |
| 12  | Acceso a proveedores                    |            |             |            | x          |
| 13  | Mejores Condiciones de negociación      |            |             |            | x          |
| 14  | Reducción de los costos de producción   |            |             | x          | x          |
| 15  | Calidad de las materias primas          |            |             |            | x          |
| 16  | Acceso a líneas de crédito              |            |             |            | x          |
| 17  | Protección contra amenazas del ambiente |            |             |            | x          |
| 18  | Nuevas técnicas de producción           | x          |             |            |            |
| 19  | Acceso a información                    | x          |             |            |            |
| 20  | Capacidades gerenciales                 | x          |             |            |            |
| Factores que dificultan la asociatividad  |   |            |             |            |            |
| 21  | Falta de gerente                        | x          |             |            |            |
| 22  | Oportunismo                             |            | x           |            |            |
| 23  | Incompatibilidad de los socios          |            | x           |            |            |
| 24  | Desconfianza                            |            | x           |            |            |
| 25  | Falta de objetivo claro                 | x          |             |            |            |

## 29. CONCLUSIONES ESTUDIO 2

La literatura especializada sostiene que el modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas comunes tales como:

1. Reducción de costos
2. Incorporación de tecnología
3. Mejora del posicionamiento en los mercados
4. Acceso a mercados de mayor envergadura
5. Capacitación de recursos humanos
6. Incremento de productividad
7. Acceso a recursos materiales y humanos especializados
8. Desarrollo de economías de escala
9. Disponibilidad de información
10. Captación de recursos financieros
11. Optimización de estándares de calidad
12. Desarrollo de nuevos productos
13. Ventajas competitivas
14. Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores

## 30. CONCLUSIONES ESTUDIO 2

Estas 14 variables más otras seis fueron evaluadas en el estudio. Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de ellas se ven poco o nada influenciadas por la asociatividad en el Grupo Metalmecánico No.1. Las variables sobre las cuales pesa más la asociatividad (con nivel alto o medio) son las relacionadas con el prestigio, la reputación y la gerencia, pero no afectan directamente las capacidades de mercado de las empresas, lo que es interpretado por los empresarios como un relativo fracaso del grupo. A pesar de llevar más de un lustro el grupo aún no supera la etapa de estructuración, lo que lleva a algunos empresarios a percibir el grupo en una etapa de declinación. Los factores que inciden en esta inercia son según muchos empresarios: la falta de un objetivo claro, la carencia de un gerente que promueva las actividades empresariales del grupo como tal, la incompatibilidad de caracteres entre algunos de los socios, el oportunismo y la desconfianza. El grupo no ha logrado madurar ni pasar a una etapa productiva.

GRACIAS POR ASISTIR

CENTRO DE ESTUDIOS CIUDAD DE MEDELLÍN  
-ITM-

[gabrielcatano@itm.edu.co](mailto:gabrielcatano@itm.edu.co)