

Validación de la implementación del modelo de organización y estructuración de redes interempresariales e interinstitucionales y su contribución a la productividad y competitividad de las pymes.

(Alianza Universidad Libre – Instituciones públicas y privadas)

FASE II

Validation of the implementation of a model to organize and structure intercompany and inter institutional networks and review of their contribution to the productivity and competitiveness of SMEs

(An alliance between Libre University and public or private institutions)

PHASE II

Validação da implantação do modelo de organização e estruturação de eedes interempresariais e interinstitucionais e sua contribuição para a produtividade e competitividade das PMEs.

(Alianza Universidad Libre – Instituições públicas ou privadas)

FASE II

Álvaro Camacho Caicedo

Economista de la Universidad del Valle. Especialista en organización y gerencia, Industrial Training Services, Inglaterra. Magister en Administración de Empresas, Universidad del Valle. Docente académico e investigador Universidad Libre Seccional Cali.

alvaro.camacho.c@gmail.com

María Lauren Rosero

Economista de la Universidad Autónoma de Occidente. Especialista en Docencia para la Educación Superior, Universidad Santiago de Cali. MBA Administración de Empresas con énfasis en negocios internacionales Instituto Tecnológico de Monterrey, México. Docente investigadora Universidad Libre Seccional Cali.

lauren2010@gmail.com

Fecha de recepción: marzo 20 de 2012

Fecha de aprobación: mayo 21 de 2012

Resumen

El artículo es el producto de la validación de la primera fase de la investigación “Estudio sobre los determinantes microeconómicos que inciden en la configuración de redes intra empresariales de las PYMES formalizadas del subsector de la industria de la confitería en Cali, fase I”, donde se propuso el diseño y estructuración de una metodología para

la creación de un grupo o red inter empresarial de pymes industriales caleñas formales **pertenecientes a cualquier subsector económico**, que optimice el intercambio de actitudes, conocimientos, habilidades y recursos físicos del grupo logrando potencializar su productividad, competitividad, generación de valores agregados y de empleo formal. Para validar el modelo se hizo una prueba piloto en 4 pequeñas empresas caleñas del subsector procesador de alimentos. Los instrumentos utilizados fueron: entrevistas abiertas a dirigentes caleños del sector público, privado y académico; Encuestas estructuradas a los gerentes, que permitió identificar los factores externos e internos que inciden sobre el desarrollo de las empresas encuestadas y finalmente, la identificación de los canales estratégicos inter institucionales que fomenten el desarrollo industrial municipal y dinamicen el modelo. Los resultados de la validación de las siete etapas requeridas para estructurar el modelo, permitieron identificar deficiencias existentes en la organización de la actividad económica caleña, específicamente sobre el trabajo inter institucional de apoyo hacia las PYMES industriales generadoras de empleo y valor agregado.

Palabras clave

Redes intra e inter empresariales o modelo de agrupamiento de pymes, productividad, competitividad, valor agregado y generación de empleo formal.

Abstract

This paper is the result of the validation of the first phase of a research project titled “A study of the determining microeconomic factors that have an impact on the establishment of intercompany networks of formal SMEs in the confectionery industry subsector in Cali (Phase I).” The project proposed designing and structuring a methodology to create a group or intercompany network of formal industrial SMEs in Cali **engaged in any business subsector**, which could optimize the exchange of points of view, knowledge, skills, and physical resources in the group, thus enhancing their levels of productivity and competitiveness, and generating added value and formal employment opportunities. To validate the model, a pilot test was carried out in four small companies in the food processing subsector in Cali. The following instruments were used: open interviews geared to leaders in the public and private sectors and academics from Cali; structured interviews with managers to identify both internal and external factors that have an influence on the development of the companies that participated in the surveys; and lastly, identification of strategic inter institutional channels that foster municipal industrial development and expedite the model. The findings of the validation of the seven necessary phases for structuring the model made it possible to identify existing organizational gaps in business activities in Cali, particularly with regard to inter institutional initiatives that support industrial SMEs that generate employment and added value.

Key words

Intra- and intercompany networks or SME grouping model, productivity, competitiveness, added value, and formal employment generation.

Resumo

O artigo é o produto da validação da primeira fase da investigação “Estudo sobre os determinantes microeconômicos que incidem na configuração de redes intraempresariais das PMEs formalizadas do subsetor da indústria de confeitaria em Cali, fase I”, em que foi proposto o projeto e a estruturação de uma metodologia para a criação de um grupo ou rede inter empresarial de PMEs industriais formais de Cali pertencentes a qualquer subsetor econômico, a fim de otimizar o intercâmbio de atitudes, conhecimentos, competências e recursos físicos do grupo, conseguindo potenciar sua produtividade, competitividade, geração de valores agregados e de emprego formal. Para validar o modelo se realizou uma prova piloto em 4 pequenas empresas de Cali do subsetor processador de alimentos. Os instrumentos usados foram: entrevistas abertas a dirigentes do setor público, privado e acadêmico de Cali; inquéritos estruturados aos gerentes, que permitiram identificar os fatores externos e internos que incidem sobre o desenvolvimento das empresas inquiridas e, finalmente, a identificação dos canais estratégicos interinstitucionais que fomentem o desenvolvimento industrial municipal e dinamizem o modelo. Os resultados da validação das sete etapas requeridas para estruturar o modelo permitiram identificar deficiências existentes na organização da atividade econômica de Cali, especificamente sobre o trabalho interinstitucional de apoio às PMEs industriais geradoras de emprego e valor agregado.

Palavras chave

Redes intra e interempresariais ou modelo de agrupamento de PMEs, produtividade, competitividade, valor agregado e geração de emprego formal.




Introducción

Cuando se analiza el aparato productivo de un país no debe perderse de vista que éste está íntimamente relacionado con el comportamiento de múltiples variables, complejas y cambiantes, del mundo exterior que pueden afectar positiva o negativamente a las empresas de forma individual, característica básica de una economía globalizada que compromete permanentemente la competitividad de sus empresas. Algunas estadísticas de la economía colombiana relacionadas con el planteamiento anterior son:

El *World Economic Forum* (foro de economía mundial) publicó la última edición de su informe 2011-2012 sobre el índice de competitividad global que clasifica a 135 países del mundo según sus niveles de competitividad.

Clasificación de los países de América Latina

El número en paréntesis corresponde a la posición del país en la clasificación a nivel mundial.

1.  Chile 4.70 (31)	11.  Argentina 3.99 (85)
2.  Puerto Rico 4.58 (35)	12.  Honduras 3.98 (86)
3.  Panamá 4.35 (49)	13.  El Salvador 3.89 (91)
4.  Brasil 4.32 (53)	14.  Ecuador 3.82 (101)
5.  México 4.29 (58)	15.  Bolivia 3.82 (103)
6.  Costa Rica 4.27 (61)	16.  República Dominicana 3.73 (110)
7.  Uruguay 4.25 (63)	17.  Nicaragua 3.61 (115)
8.  Perú 4.21 (67)	18.  Paraguay 3.53 (122)
9.  Colombia 4.20 (68)	19.  Venezuela 3.51 (124)
10.  Guatemala 4.00 (84)	

Colombia ocupa la novena posición en la clasificación de América Latina y la 68 en el mundo, es decir, está casi en la mitad de la tabla. Si relacionamos esta posición con la actual política colombiana sobre acuerdos comerciales, encontramos que todos los países con los que se han firmado acuerdos o que están pendientes de firmar tienen niveles de competitividad superiores a Colombia. Esta es una situación que debe preocupar a la dirigencia colombiana ante el peligro que enfrenta el aparato productivo colombiano. Actualmente, los acuerdos comerciales vigentes con México y Canadá están generando déficits en la balanza comercial.

La posición competitiva colombiana se torna aún más crítica para el sector productivo nacional especialmente para las pyme, cuando se evalúa las repercusiones que genera la revaluación permanente del peso colombiano, actualmente considerada la moneda más revaluada del mundo (6.6%) en lo corrido del 2012 según el DANE. Esta situación disminuye la competitividad de los productos colombianos con valor agregado en el exterior y facilita la llegada de productos extranjeros lo que afecta negativamente la industria colombiana (11% crecieron las importaciones en el primer semestre de 2012, según el DANE). Una de las causas de esta revaluación se justifica parcialmente con la inminente aparición de la “enfermedad holandesa” en la economía colombiana, asociada a unos ingresos extraordinariamente altos producidos por las exportaciones petroleras y de minerales, todo lo cual desestimula la actividad agrícola e industrial. Según el DANE, las exportaciones están cediendo. En junio de 2012 las ventas externas del país disminuyeron en un 1.9% en relación con el mismo mes de junio 2011, disminución debida a la caída del 18.3% en los productos agropecuarios, alimentos y bebidas y del 3% en combustibles y minerales. Parece como si el país hubiese regresado a la época antigua del monocultivo, con la diferencia de que ahora ya no es el café sino el petróleo.

Por otra parte, al analizar la problemática del empleo (2011) según el informe del DANE de julio 2012, se observa que en el país hay 2,4 millones de personas sin empleo; diciembre 2011 cerró con una tasa de desocupación del 9,8%, lo que corresponde a cuatro meses consecutivos con tasas de un dígito. La tasa de desempleo del país sigue siendo una de las más altas de la región. En un año se redujo en un punto porcentual la tasa global de desempleo, que pasó del 11,8% en el 2010 al 10,8% en el 2011. Para el total nacional, la población ocupada fue 20 millones de personas, la desocupada fue de 2,4 millones de personas y la población inactiva de 12,8 millones de personas. Igualmente, el informe 2011 de la revista *Panorama Laboral América Latina y el Caribe*, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dice que Colombia tiene, entre otros problemas, la tasa de desempleo juvenil más alta (21,8%) frente a 14,9% regional; al igual que un desempleo mayor en las mujeres (14%) frente a un 8,3%.

Otra problemática (ya de carácter local) la plantea la Cámara de Comercio de Cali en su informe de gestión anual 2010, presentado por su presidente Julián Domínguez, en el cual declara que en entre el 2004 y el 2009, del 100% de las empresas pyme que se registraron como iniciadas en el área Cali-Yumbo, aproximadamente el 66% fracasaron. Este porcentaje de mortalidad de las pyme, en términos microeconómicos, pudo deberse a la acción de múltiples variables, como su bajo nivel competitivo reflejado en la baja competencia gerencial para planear, entender y enfrentar el cambiante y complejo entorno competitivo; el bajo espíritu de asociatividad empresarial; la obsolescencia tecnológica; los precios del mercado; los gustos de los consumidores; los bienes sustitutos; el ingreso de los consumidores; y, finalmente, la informalidad legal y tributaria.

Toda la problemática planteada anteriormente demuestra que Colombia requiere nuevos modelos económicos y de gestión, como sería el de redes o agrupamientos empresariales para las pyme (que es la materia de este artículo) generadores de empresas más competitivas a nivel nacional e internacional, y de empleo formal, con gestores competentes que apliquen estrategias modernas de crecimiento y desarrollo empresarial. Si las empresas no crecen en número y tamaño, no se absorberá nueva mano de obra y por ende el aparato productivo colombiano terminará caracterizado por actividades informales e improductivas que tornaría la problemática empresarial en un círculo vicioso del cual será cada vez más difícil salir. Es urgente que (empezando por el gobierno municipal) se definan políticas claras y efectivas de desarrollo industrial municipal y se fomenten acciones de carácter interinstitucional que enfrenten con decisión y compromiso la situación crítica descrita anteriormente. Las empresas, vale decir, los gerentes, son el motor del crecimiento de un país y las principales generadoras de empleo formal.

Según Becerra (2008, p.2, 3): “La red es un mecanismo o estrategia de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura. Puede tener tamaños diferentes, desde un equipo que trabaje en red a una red de barrio; o de una clase en una escuela, hasta una red internacional. Puede haber igualmente red de redes, de tal forma que dentro de una red pueden formarse subredes con objetivos específicos (Dabas, 2004). En ámbitos marcados por la diversidad, la red como modelo de organización, no busca homogeneizar sino organizar la heterogeneidad, permitiendo con ello la autonomía relativa entre sus integrantes. La red tiene la ventaja de atravesar las fronteras de lo público y lo privado, las instituciones, las empresas o las

universidades y las asociaciones o grupos voluntarios (Arvanitis, 1996, p. 41). La red es un sistema abierto que mediante el intercambio entre sus integrantes y los agentes de otros grupos sociales, permite la potencialización de los recursos de los integrantes de forma individual como de la red en su conjunto (Dabas, 2004). La red es una metáfora que permite hablar de relaciones sociales dinámicas. De acuerdo con Aruguete (2004), el término red se puede definir como una estrategia que relaciona las producciones sociales y la subjetividad que en ellas se despliega. Las redes son formas de interacción social, definida por un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Las relaciones de las pyme con sus competidores directos, sus proveedores, sus clientes y con las entidades de su región relacionadas con el fomento y promoción de las pyme, ya sean gubernamentales, privadas o académicas, pueden contribuir a crear fuentes de ventaja competitiva para la empresa (Porter, 1991, 1995, 1999), en especial para las pequeñas y medianas, cuyas características las hacen más vulnerables al entorno competitivo actual. Tales relaciones determinan la configuración de redes empresariales (de distinta naturaleza y tipo) como un mecanismo que resulta beneficioso para los integrantes de la red dado el intercambio dinámico entre los integrantes, así como de los recursos que estos poseen (Dabas, 2004) y comparten en un contexto de colaboración y competencia: información, conocimiento y tecnología, entre otros”.

Ivancevich (1997), plantea que una *organización red*, como él la denomina, es aquella en la que existe una relación flexible, algunas veces provisional, entre los diferentes actores de una actividad económica determinada, sean estos fabricantes, compradores, proveedores e incluso clientes. Se trata de un diseño dinámico en el que sus principales componentes pueden agruparse para hacer frente a las condiciones competitivas cambiantes. Una de las principales ventajas de las redes es la especialización empresarial, en la que cada uno de las empresas participantes aporta su experiencia. Los componentes del grupo permanecen unidos más por conveniencia económica que por las disposiciones legales de un contrato. La estructura red permite a los negocios adaptarse más rápido y en forma segura a los cambios del mercado global.

Agrega (Ivancevich, 1997), que aprovechando el desarrollo de las TIC, se están conformando las denominadas compañías virtuales, que no son más que redes empresariales relacionadas entre sí por la tecnología de la información y se conforman para aprovechar oportunidades de negocios. Esta compañía no cuenta con una oficina central ni con un organigrama formal; es, más bien, una serie de asociaciones que, con toda probabilidad, se dará por terminada una vez aprovechada la oportunidad.

Helmsing (1999) enunció la teoría de los agrupamientos, redes o distritos industriales de las pyme. Algunos de los mentores de la teoría de la especialización flexible concentran su atención en la empresa pequeña y sus interacciones dentro de una aglomeración: el distrito industrial, el agrupamiento o las redes. Impera un sinnúmero de definiciones de distrito industrial, redes o agrupaciones. Muchos autores se basan en Marshall (1891) quien fue el primero en describir la noción de distrito o red industrial como “una concentración geográfica de pequeños productores especializados en la elaboración de ciertos productos particulares”. La atención se centra en las economías externas generadas por la división del trabajo a nivel de distrito, algo que podría compensar la falta de economías

internas que las pyme, por sí mismas, pueden generar. Estaría fuera de la capacidad y de los recursos de las pyme organizar un proceso productivo completo dentro de sus plantas. La subcontratación entre las pyme del agrupamiento, distrito o red constituye la base de la especialización sectorial, reforzando aquellas de diferentes tamaños y con funciones diferentes con relación a un sistema (red) de firmas que conjuntamente conforman un proceso productivo.

Sengerberger y Pyke (1991) definen los agrupamientos o distritos industriales como “redes de pyme las cuales, a través de la especialización y la subcontratación, se dividen la labor requerida (proceso productivo) para la manufactura de bienes particulares. La especialización induce a la eficiencia tanto individual como del distrito o agrupamiento. La especialización, en combinación con la subcontratación, promueve la capacidad colectiva y genera economías de escala”.

Aspectos metodológicos

En Cali, las pequeñas empresas están presentes como mayoría en casi todos los subsectores económicos. Es el caso de las cuatro pyme procesadoras de alimentos que se seleccionaron para validar el modelo de redes o agrupamientos empresariales desarrollado anteriormente. Estas empresas seleccionadas, a pesar de tener solucionado el problema del mercadeo de sus productos al estar vinculadas como proveedoras de grandes superficies caleñas, presentan un bajo perfil tecnológico, falencias en la aplicación de las BPM (buenas prácticas de manufactura), bajo espíritu de asociatividad, baja capacidad de riesgo, deficiente dirección administrativa y financiera y gestionadas administrativamente por ejecutivos empíricos reacios al cambio y con poca visión futurista, que no ven la innovación y la modernización como alternativas de superación empresarial.

La situación descrita anteriormente llevó a plantear la siguiente pregunta como problema de la investigación: ¿Será que validar el modelo grupal de red interempresarial, diseñado en la fase I del proyecto en un grupo de cuatro pymes industriales caleñas procesadoras de alimentos, proveedoras de grandes superficies, mostrará su operatividad y efecto sobre su productividad y su competitividad?

Se aplicó una metodología descriptiva-explicativa. Se efectuaron entrevistas con el gerente de frutas y hortalizas de *La 14*, con funcionarios de la división de tecnoparque del Sena, Cali, y los cuatro gerentes de las pyme seleccionadas por el mismo grupo de *La 14*, por el Sena y por Unilibre. Se utilizaron cuestionarios técnicos de diagnóstico empresarial que permitieron conocer la situación actual de las principales variables macroeconómicas (gobierno), microeconómicas y los valores gerenciales que incidían en el desarrollo y crecimiento de las pyme. También se evaluó de forma cuantitativa y cualitativa la posibilidad de que las empresas se convirtieran dentro de la red o agrupamiento, en agente dinamizadores. Al mismo tiempo, se determinó un conjunto de acciones innovadoras y de mejoras que redundaran en beneficio de la red o agrupamiento.

Las seis variables por validar fueron:

1. Grado de compromiso de las instituciones participantes.
2. Análisis externo cualitativo del subsector de procesadores de alimentos en Cali.
3. Evaluación de las empresas frente al mercado.
4. Evaluación general de las áreas funcionales de las empresas.
5. Estilos, competencias y valores gerenciales.
6. Integración del grupo empresarial.

Primer paso de la validación (Cuadro 1)

El proyecto inició su proceso conformando un grupo interinstitucional en que tuvieran representación el sector público, el sector privado y la academia. Se visitaron varias instituciones para promocionar el proyecto y finalmente se logró la participación del Sena, institución con la cual se firmó un acuerdo específico para adelantar el proyecto. En relación con almacenes *La 14*, los dueños y directivos mostraron interés en participar activamente impulsando la comercialización de las empresas participantes en el proyecto de validación.

Cuadro 1. Grado de compromiso de las instituciones participantes (1: muy malo; 5 muy bueno)

Indicadores	1	2	3	4	5	Situación actual
UNILIBRE – CALI					X	Institución promotora del proyecto, integradora de las acciones interinstitucionales.
COMFANDI -CALI		X				Inicio el proceso con muchos intereses pero por cuestiones de reestructuración interna aplazó su participación en él.
SENA - CALI					X	Firmó con la Unilibre y su departamento Tecnoparque un acuerdo de voluntades para participar activamente en el proyecto.
LA 14				X		La dirección mostró gran interés en participar y se están definiendo los términos para hacerlo.

Segundo paso

Entre los funcionarios de la Unilibre, los empresarios, el Sena y la empresa comercializadora, se elaboró después de varias reuniones un diagnóstico general cualitativo del subsector seleccionado de alimentos procesados, que sirviera de guía para visualizar los aspectos positivos y negativos característicos a nivel regional y local. Se utilizó toda la información y el conocimiento que tenían disponibles los funcionarios, cifras estadísticas y experiencias reales de los participantes. Se Utilizó un formato guía que arrojó los siguientes resultados (Cuadro 2):

Cuadro 2. Análisis externo cualitativo del subsector de procesadores de alimentos en Cali

[1: muy malo; 5 muy bueno; (+) positivo; (-) negativo]

Indicadores	1	2	3	4	5	Situación actual
Atractivo del subsector			X			<p>Los productos hacen parte de la canasta familiar, lo que origina una demanda permanente de consumo. (+)</p> <p>Existen pocas materias primas sustitutas por ser productos agrícolas (+)</p> <p>Subsector que muestra gran potencial de crecimiento y tiene apoyo gubernamental (+)</p> <p>Los compradores locales son condescendientes con la calidad y la presentación de los productos (+)</p> <p>La mayoría de los productos no son diferenciados y pueden fácilmente ser imitados por los competidores (-)</p> <p>No se requieren grandes inversiones para entrar en el mercado, lo que hace que existan muchos participantes (-)</p> <p>La competencia internacional es inminente por los tratados comerciales firmados (-)</p> <p>Los márgenes de utilidad de los proveedores es reducida (-)</p>

El subsector procesador de alimentos opera dentro del campo de las “ventajas comparativas” que posee Colombia ante el mundo; además, es un gran generador de empleo lo que lo hace prioritario en el apoyo y fomento de su crecimiento y desarrollo. Actualmente la calificación de tres de su nivel de atractivo, indica que su desarrollo está incipiente pero su potencial es grande. Debemos atenderlo antes de que la competencia internacional lo afecte significativamente.

Tercer paso

Este consistió en visitar y diagnosticar las cuatro pyme participantes. Para ello se aplicó un formulario de encuesta a los gerentes y sus funcionarios que arrojó los siguientes resultados (Cuadro 3):

Cuadro 3. Evaluación de las empresas frente al mercado [1: Muy malo; 5 muy bueno; A, B, C, D, identificación de las empresas, (+) positivo; (-) negativo]

Indicadores	1	2	3	4	5	Situación actual
Estructuración del negocio					A B C D	Las empresas tienen claro cuál es la línea de productos que manejan y así lo publicitan (empaques y lavado de papas, pulpas de frutas, empaques y trozado de verduras). (+)

(Continúa en la página siguiente)

(Viene de la página anterior)

Objetivos generales (definición)	A B C D				Los gerentes son empíricos y no utilizan principios ni procesos administrativos en la dirección de sus negocios. Predomina el estilo administrativo “día a día”. Algunos tienen identificados empíricamente sus factores claves de éxito. (-)
Estrategias ante el entorno o mercado	A B C D				Al no tener objetivos definidos a corto o mediano plazo, las empresas no tienen planeación estratégica (misión, visión, metas, planes de mejoramiento etc.(-) Los gerentes administran defensivamente, ignoran el entorno y reaccionan tardíamente a los cambios de éste (-).
Estructura organizacional	A B C D				Las estructuras organizacionales son incipientes y no están diseñadas para responder a los cambios del mercado o entorno. (-)

Las pyme objeto de validación del modelo, fueron seleccionadas conjuntamente entre la Universidad Libre, el Sena y una de las grandes superficies caleñas, componente de la cadena productiva de frutas y hortalizas. Se buscó el subsector económico que presentara “ventajas comparativas” que se pudieran desarrollar. Se seleccionaron pequeñas empresas procesadoras de frutas o verduras legalmente establecidas y estuvieran registradas actualmente como proveedoras de una gran superficie. Inicialmente, se seleccionaron cinco empresas, pero en el proceso una de ellas desistió por fuerza mayor.

La validación o calificación de las cuatro empresas según los indicadores del cuadro anterior, muestra que el mercado de frutas y verduras procesadas en Cali opera en un mercado poco exigente en términos administrativos. Sin embargo, desde el punto de vista de seguridad de la inversión todos los participantes están en peligro de ser reemplazados por empresas más técnicas y organizadas administrativamente. En cuanto a la incursión en las exportaciones, con estas características es muy difícil que esto se lleve a cabo. Hay mucho trabajo de desarrollo gerencial y desarrollo organizacional por realizar a cargo de las entidades de fomento y apoyo a estas pyme.

Cuarto paso

Consistió en diagnosticar la parte interna de las cuatro empresas (factores internos) a fin de caracterizarlas y conocer los obstáculos y el potencial de integración e intercambio de saberes y conocimientos que cada una poseía y que podía aportar al grupo como tal. Se encuestaron individualmente las empresas y después, en reuniones institucionales formales e informales, se discutieron los aspectos que se podrían considerar como “factores comunes de la problemática” en cada una de las áreas funcionales y operativas del grupo empresarial seleccionado (Cuadro 4).

Cuadro 4. Evaluación general de las aéreas funcionales de las empresas. [1: Muy malo; 5 muy bueno. (+) Positivo; (-) negativo]

Indicadores	1	2	3	4	5	Situación actual
Mercadeo y comercialización				X		La motivación de los gerentes hacia las ventas es destacable. Son responsables y buscan cumplir con las órdenes de pedidos que las grandes superficies en las que están registradas, les asignen. Esta condición las ha hecho crecer. (+)
		X				Las empresas no están diversificadas en cuanto a clientes. Dependen en gran porcentaje de uno o dos de ellos. (-)
Producción y tecnología		X				Los equipos de producción son, en su mayoría, obsoletos y su distribución interna es inadecuada para lograr más eficiencia.(-)
			X			La preocupación por la mejora de la calidad es apenas aceptable. Debería ser más aguda (-)
		X				Existen muchas falencias en el cálculo de los precios y en los costos de fabricación por no tener sistemas de costos confiables.
Contabilidad y finanzas			X			Las empresas no utilizan los estados financieros como herramientas de control de su función gerencial; solo cumplen con ciertas disposiciones legales. Igual sucede con los aspectos de proyecciones y evaluaciones financieras. (-)
Recurso humano		X				Las empresas carecen de una política clara de contratación de personal. Existe demasiada rotación en el personal operativo. No existen políticas de formación y capacitación. (-)

Se observa que la calificación correspondiente a la función mercadeo recibe una calificación de 4, lo que indica que las empresas al estar registradas y vinculadas activamente a las grandes superficies logran mantenerse en el mercado sin las angustias de trabajar con clientes ocasionales. En las encuestas se confirmó que la mayoría de los funcionarios de compras de las grandes superficies no visitan las empresas para conocer las condiciones bajo las cuales se elaboran sus productos. Esta situación explica el porqué de la obsolescencia y desorganización en las demás áreas funcionales de las empresas.

Otro aspecto por resaltar en las visitas realizadas a las empresas, es que no se entiende cómo éstas, con tantas deficiencias y falencias en sus procesos de manufactura, consiguen que se les otorgue el certificado BPM (buenas prácticas de manufactura) por parte del instituto Invima.

La mayoría de las empresas están en la fase I de desarrollo: son informales en su estructura organizacional, en sus aspectos financieros y en sus políticas de contratación de personal. Hay mucho trabajo por realizar en este campo por parte de las instituciones de fomento y promoción para las pyme caleñas.

Quinto paso

Consistió en calificar la competencia, los valores y los estilos gerenciales de los cuatro gerentes encargados de dirigir las pequeñas empresas seleccionadas (Cuadro 5).

Cuadro 5. Estilos, competencias y valores gerenciales [1: muy malo; 5 muy bueno. (+) positivo; (-) negativo]

Indicadores	1	2	3	4	5	Situación actual
Adecuación de la empresa al cambio		X				Las empresas carecen de proyectos que les permitan cubrir deficiencias, adecuarse a las necesidades del cliente y generar dinamismo (-)
Estilos de dirección		X				Predomina el estilo autoritario. El gerente propietario toma las decisiones de dirección y administración de la empresa.
Espíritu de asociatividad	X					El individualismo y la falta de actitud integracionista y de asociación predominan de manera contundente. Difícilmente aceptan compartir sus recursos, conocimientos y mercado con otros colegas.
Perfil administrativo			X			Falta de visión futurista. Baja capacidad de riesgo. Poco interés en actualizarse. Temerosos de invertir y decidir. Evolutivos empíricos. Desconfiados y celosos. Reacios a recibir ayuda externa.
Valores gerenciales			X			Ven la empresa como un medio de subsistencia y no como un proyecto de crecimiento y desarrollo empresarial. No tienen claridad sobre la misión de la empresa en el entorno social y económico. Igual sucede con la visión, lo que hace que no existan planes a corto ni a largo plazo de la proyección de la empresa. Predomina una administración "día a día".

Paso seis

Consistió en iniciar el proceso de agrupamiento e integración de las cuatro empresas participantes. Los resultados quedaron anotados en la situación actual (Cuadro 6).

Cuadro 6. Integración del grupo empresarial [1: muy malo; 5 muy bueno. (+) Positivo; (-) negativo]

Indicadores	1	2	3	4	5	Situación actual
Capacidad de liderazgo		X				No hay entre los empresarios del grupo piloto alguno con capacidad de liderazgo que ayude a fortalecer la integración del grupo.(-)
Disposición para trabajar en proyectos asociativos		X				No hay entre los participantes mentalidad positiva hacia proyectos asociativos. Cuando se encuestaron manifestaron lo contrario. (-)
Interés por procesos de cambio grupal.		X				Existe temor y recelo entre los gerentes a trabajar en grupo y compartir sus técnicas y procesos de fabricación (-)
Respuesta a convocatorias		X				No respondieron a las convocatorias realizadas para iniciar el proceso en forma grupal con talleres de sensibilización. (-)
Asesoría individual del equipo técnico Sena-Unilibre			X			Respuesta aceptable con actitud de incredulidad hacia los consultores. Existen prevenciones por experiencias negativas anteriores con muchas instituciones públicas y privadas. (-)

Conclusiones (interpretaciones Cuadros 5 y 6)

En el actual entorno mundial –también denominado “aldea global”–, la competitividad y el desempleo son las variables que determinan el equilibrio económico y social de los países, y más aún de Colombia, que ocupa el puesto 68 en el escalafón mundial de competitividad. Esta situación lleva a concluir que estamos ante un reto de oportunidades y peligros inminentes que requieren toda la capacidad y creatividad de la dirigencia colombiana, pública, privada y académica, para enfrentarlos con modelos y estrategias efectivas y de impacto.

Para el desarrollo del proyecto actual se consideró altamente positivo haber conformado un equipo técnico de trabajo de profesionales Sena-Unilibre, quienes respaldados por un acuerdo de voluntades debidamente oficializado, fueron capaces de diagnosticar las pyme individualmente y asumir el reto de iniciar los planes de mejoramiento necesarios –especialmente en el campo tecnológico– para que las empresas mejoren su competitividad. Fue negativo el no haber logrado el objetivo inicial de conformar una red interempresarial entre las cuatro empresas piloto, debido específicamente a la cultura reinante en el gremio de las pequeñas empresas que rechaza asociatividad; sin embargo, la cultura empresarial existente identificada en esta prueba piloto, nos dio pautas para revisar nuestra estrategia de intervención, la cual veremos fortalecida con la vinculación de *Almacenes La 14*, conformando así el objetivo interinstitucional buscado de contar en el proyecto con una institución pública como el Sena, una entidad privada como los grandes almacenes o gran superficie de *La 14*, y una entidad académica como la Universidad Libre Seccional Cali.

Considerando que esta investigación aún está en curso por ser una experiencia piloto, se puede concluir parcialmente que:

La implementación de una red interempresarial de pyme caleñas procesadoras de alimentos es un proceso difícil y complejo, primero por la falta de experiencias anteriores en la ciudad; y segundo por la negativa de los gerentes de las pyme a participar en programas que impliquen trabajo de grupo y de asociatividad.

Se considera que los procesos de conformación de redes interempresariales para pyme caleñas, deben ser iniciados necesariamente por el Sena, Unilibre y La 14, con seminarios de sensibilización de desarrollo gerencial y concientización de los beneficios del trabajo en equipo, para, posteriormente, incursionar en la metodología y conceptos de las redes inter empresariales.

Desarrollar en Cali la actividad empresarial de pyme industriales de cualquier subsector económico, requiere también mejorar las competencias administrativas de la dirigencia relacionada con este campo y de las políticas de desarrollo industrial local, para así generar trabajo interinstitucionalmente, en grupo, con efectividad, cohesión, apoyo, solidaridad, cooperación y trabajo en equipo, para definir planes de acción estratégicos integrados que nos lleven al objetivo. Si bien se percibió individualismo y falta de espíritu de asociatividad en los empresarios, también se observó en la clase dirigente caleña. Si se vencen estos dos grandes obstáculos se logrará mayor eficiencia y efectividad en la utilización de los recursos disponibles de las instituciones. Se busca generar unidades productivas y competitivas manejadas por empresarios con competencias sociales y de gestión, propias y autosostenibles que desarrollen empresas competitivas y líderes de la región.

Operacionalizar un modelo de desarrollo para las pyme industriales caleñas de cualquier subsector económico, requiere interpretar la cultura empresarial de sus gerentes. Entender qué significa empresa para ellos su visión de negocios, su responsabilidad social con el municipio y sus trabajadores; qué entienden por misión empresarial, cuál su espíritu de asociatividad, colaboración, solidaridad, apoyo con sus colegas; qué compromiso tienen con la innovación y la modernización de sus empresas, etc. Se pretende con el proyecto conformar redes interempresariales de unidades productivas que como un todo, hagan intercambio de saberes y recursos físicos que permitan un giro positivo para el subsector seleccionado en términos de incremento de la productividad, la competitividad y el empleo.

- La implementación de un modelo agrupamiento empresarial o redes, debe incluir para lograr su cometido, el estudio de los siguientes aspectos:
- Conocimiento del entorno mundial relacionado con el subsector.
- Importancia del trabajo inter institucional e inter empresarial.
- Políticas de desarrollo industrial para pymes caleñas.
- Desarrollo de habilidades gerenciales.
- Planes estratégicos de mejoramiento administrativo y tecnológico de las pyme.
- Desarrollo del potencial humano a partir de competencias para mejorar su productividad.
- Emprendimiento empresarial basado en la innovación y el modernismo tecnológico.
- Fortalecimiento de la gestión en la universidad mediante procesos que aumenten su eficiencia y productividad.

Recomendaciones

La falta de espíritu de asociatividad es una deficiencia cultural claramente definida en la dirigencia caleña, sea pública, privada o académica. Esta característica del pequeño empresario caleño es un campo en el cual las instituciones de educación superior, como la Universidad Libre, seccional Cali, deben liderar programas para su mejoramiento. Es la oportunidad para trabajar con diferentes instituciones que aúnen recursos y esfuerzos y logren un mayor efecto en el medio social y empresarial.

Estos programas de liderazgo interinstitucional deben concientizar a los dirigentes públicos, privados y académicos relacionados con el desarrollo industrial municipal, en que la competitividad es el resultado de la innovación y la modernización del aparato productivo de las pyme caleñas y la única forma de enfrentar con propiedad los retos del mercado de los tratados y alianzas comerciales que se avecinan es fomentándolos.

Se recomienda que este modelo que se plantea de creación de redes interempresariales debe fortalecerse con programas tecnológicos y sistemas administrativos de gestión llevados a cabo con asesoría y consultoría de personal competente en estos procesos.

Bibliografía

1. Plan de desarrollo de Cali 2012 -2015. Calidad: Una ciudad para todos.
2. A.H.J Bert Helming (1999), “Teorías de desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación”, *Revista Eure* No. 75, Santiago de Chile, septiembre.
3. Camacho Caicedo Álvaro (2005), Gerencia sin Futuro, *Revista Entramado* Vol. 1, No. 2, Jul-Dic.
4. Cano Hernández, Carlos Arturo (2010). Resultados de estudio empírico. Evaluación de competencias gerenciales en empresarios de pymes de Cali, Colombia. Análisis de 43 pymes en cuatro sectores industriales de la ciudad de Cali. *Revista Entramado*, Vol. 6, No1, enero-junio
5. Becerra, Rodríguez Freddy (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa, *Revista INNOVAR*, Vol. 8, No 32, p.2, 3,julio-diciembre
6. Becerra, F. (2006). Economías de aglomeración e innovación. Documento presentado en la reunión temática de la red de macro universidades de Latinoamérica y el Caribe,
7. García, M., Yepes, C. & Becerra, F. (2001). Determinación de la viabilidad de conformar distritos industriales con las pequeñas y medianas empresas de los municipios de Manizales y Villamaría, como estrategia de desarrollo y mejoramiento de la productividad de éstas. Tesis de grado no publicada. Departamento de Administración, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales
8. Sengerberger, W.& Pyke,F (1991). Trad. Distritos industriales de pequeñas empresas y recuperación de economías locales, investigación y políticas. *Trabajo y sociedad* 16, 1-25