



TESIS DOCTORAL

LOS MECANISMOS DE REDES Y LA DIMENSIÓN CULTURAL,
INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO: SUPERVIVENCIA DE ALGUNOS
PRODES DE ANTIOQUIA, BOGOTÁ, TOLIMA Y CALDAS.



DOCTORANDA: LAURA MARCELA LÓPEZ POSADA // OÑATI, 2012

**LOS MECANISMOS DE REDES Y LA DIMENSIÓN CULTURAL,
INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO: SUPERVIVENCIA DE
ALGUNOS PRODES DE ANTIOQUIA, BOGOTÁ, TOLIMA Y CALDAS**

Laura Marcela López Posada

Director de Tesis:
Doctor Luxio Ugarte Elorza



Tesis presentada para obtener el título
Doctora por Mondragon Unibertsitatea

Facultad de Empresariales
Mondragon Unibertsitatea
Abril, 2012

*Hay momentos en la vida que lo único que te permite salir del
“pozo ciego y profundo” es la fuerza de voluntad...
Y en mi caso es Dios, en este largo proyecto, quien ha venido
alentando mi fortaleza de espíritu y firmeza de corazón para no
desfallecer en los propósitos del día a día.*

AGRADECIMIENTOS

Sin duda alguna este proyecto que hoy culmina no es resultado de un esfuerzo individual, es resultado de un esfuerzo colectivo de personas e instituciones que participaron con la puesta en escena de conocimientos, asesoría, discusión y sentimientos. Algunos compañeros de la Facultad de Empresariales de *Mondragon Unibertsitatea* (Oñati- Guipúzcoa), especialmente a *Fred Freundlich* quien con asesorías acertadas y discusiones críticas, enriqueció el diseño metodológico de la presente investigación; a *Aranza de la Torre*, que en la fase de desarrollo de la propuesta de investigación aportó material bibliográfico pertinente para sustentar el marco teórico y la revisión de literatura de la investigación; a *Mireia Igarzabal*, *Garbiñe González González*, y *María Lizarralde Maiztegi* por ser excelentes gestoras de recursos y de información administrativa y logística requerida en el transcurrir del desarrollo mi investigación; y a *Luxio Ugarte Elorza* que en calidad de Director de la Tesis, acompañó “*incondicionalmente*” con asesoría, conocimientos y consejos personales, cada una de las etapas del proceso de investigación hasta la consolidación del “documento final” para ser entregado a la comunidad académica.

Otra institución a la que deseo hacerle un reconocimiento, y extenderle mi inmensa gratitud es *la Universidad del Tolima* (Ibagué –Colombia), institución que apoyó moral y económicamente mi proceso de formación doctoral, especialmente a *Germán Rubio Guerrero*, Profesor de la Facultad de Ciencias Económica y Administrativas del que recibí apoyo, reconocimiento y credibilidad para dar un paso adelante en mi proceso de formación doctoral; a *Héctor Villarraga*, que en calidad de Vicerrector Académico y actual Rector de la institución, propicio un escenario apto para que pudiera realizar mis estudios doctorales fuera del país; y a *Luz Ángela Prada Rojas*, Coordinadora del Comité de Desarrollo de la Docencia, por brindarme acompañamiento durante toda este ciclo de formación profesional y por estar “siempre ahí” jalonado los procesos administrativos, sociales y humanos de cada uno de los “becarios” adscrito a dicha Universidad.

En el plano personal y sentimental, tengo que agradecerles a *Lina Aceneth Grisales* y *José Gregorio Hernández*, colegas y amigos preciados con los que he compartido gratificantes experiencias profesionales y personales.

A mi mamá, *Gloria Amparo Posada Trujillo*, por ser mi ángel guardián en la tierra, por cuidar de mí salud física y espiritual, y por brindarme siempre su amor sin medida; a mi padre, *Orlando López López*, por guiar cada paso de mi vida con su sabiduría y amor, por ser el consejero infalible de mis proyectos, y por procurar siempre mi bienestar. Estas dos personas son el motor de este gran proyecto de formación que

tuvo múltiples matices para mi vida, de ellos he recibido un apoyo “incondicional” invaluable, y son una fuente de motivación constante para mi vida. A mis hermanos y grandes amigos, *José Orlando López Posada* y *Diego Alejandro López Posada*, porque sus “*buenos pensamientos*” llenos de amor y comprensión han cargado de valor mis acciones y proyectos. A *Alexis González Ordoñez*, que con su amor me ha enseñado el valor de la “*paciencia*”, y ha estado apoyando con sus conocimientos y sugerencias el desarrollo de la presente investigación. En fin agradezco a cada uno de mis familiares y amigos más preciados por su apoyo moral y espiritual.

Sin duda alguna, detrás de las líneas escritas en el “*documento de tesis*”, hay implícitas personas, historias, experiencias, y anécdotas que han servido para fortalecer el carácter del investigador, y enriquecer su mirada frente al quehacer académico y empresarial.

En la fase de ejecución del trabajo de campo de la presente investigación agradezco la colaboración y compromiso de cada uno de los 60 empresarios y directivos entrevistados que suministraron información valiosa para la consolidación de resultados de investigación. *En la región de Antioquia*, al Director Ejecutivo de *Acopi Antioquia*, *Miguel Ángel Echeverri Chavarriga*; a la Coordinadora del Componente Humanístico del Programa Prodes de Acopi Antioquia, *Adriana María López Gómez*; al Coordinador Componente Técnico del Programa Prodes de Acopi Antioquia, *William de Jesús Varela Urrego*; al Coordinador del componente de Asociatividad “*Medellín, Ciudad Cluster*”, *Rubén Villegas*; a *Jairo Díaz Valencia*, Ex-Directivo del *Sena Antioquia* y uno de los fundadores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia. A empresarios y directivos participantes de los cinco Prodes objeto de estudio de Antioquia, así: del *Prodes Metalmecánica Intec*, a *Edilberto Builes Monsalve*, Gerente de *Metalmecánica Mebum*; y a *Hernando Ospina* y *Jorge A. Ospina*, Directivos de *Imrecol*; del *Prodes Comunicación o Artes Gráficas*, a *Oscar Rivera Romero*, Gerente de *Litografía Nueva Era*; a *Jaime Quintero*, Gerente de *Multigráficas*; y a *Catalina Palomina*, Gerente del *Prodes Comunicación Gráfica S.A.*; del *Prodes Ropa para Bebé (Pro-Bebé)*, a *Rocio Delgado*, Gerente de *Saltarines*; *Beatriz Elena Gallo*, Gerente de *Piecitos*; y a *Fernando Calderón Gil*, Gerente de *Pucheros*; del *Prodes Energía*, a *Piedad Hernández*, Gerente de *Inmel S.A.*; y a *Elkin Gómez Arango*, Gerente de *Mejía Acevedo S.A.*; del *Prodes Vía Primavera*, a *Paola Andrea Palacio Solórzano*, Gerente de *Karmina*; a *Sara Posada*, *Yomaira Posada* y *Marta Luz Posada*, Gerentes de *Galería del Pequeño Formato*; y *Camilo Agudelo*, Gerente *Wanitta*.

En la región de Tolima, al Director Ejecutivo de *Acopi Tolima*, *Luis Alberto Pinilla*; a la Coordinadora General Prodes de Acopi Tolima, *Aracelly Buitrago*; a la Asistente Administrativa Acopi Tolima, *Liliana Molina*; al Gerente del Cluster Textil Confección liderado por la *Cámara de Comercio de Ibagué*, *Julio Cesar Mendoza Orjuela*; y los empresarios entrevistados de los *Prodes Tamal-Lechona*, así: *Lina María Hernández*, Gerente de *Tamales Doña Lina*; *Luz Mary Amaya*, Gerente de *Delitamales*; *Orlando Guzmán Arias*, Gerente de *Lechona Eduvina el Gordo*; *Luz Yaneth Caicedo*, Gerente de *Restaurante Boquerón*; *Leydi Diana Guzmán*, Gerente de *Lechonería Eduvina*; *Myriam Yepes* y *José Eliecer Cumbe*, Gerentes del *Palacio de la Lechona*; y de *Prodes Confección*, a *Juan Manuel Torres*, Gerente de *KyJ Confecciones*; a

Betsy Yolima Rojas Pulido, Gerente de Confecciones Betsy; a Gloria Lucía López Gómez, Gerente de Confecciones Danniels; a William Hernando Reina Guzmán, Gerente de Confecciones William Hernando Reina; y a Martha Lucía Reina Guzmán, Gerente de DyM Megamoda.

En la región de Bogotá, a la Coordinadora de Convenios y Proyecto de Acopi Bogotá-Cundinamarca, Paula Camila Cajiao; a Zoilo Pallares Villegas, Gerente de Corporación Nueva Empresa y uno de los fundadores y promotores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia; Juan Bautista Franco, Asesor de Mipymes del Sena Dirección General; Claudia Zambrano, Directora de Proyectos Mipymes de Fundes Colombia; Francisco Paz Ardila, Coordinador de Gerentes de Propaís – Corporación para el Desarrollo de las Microempresas; y los empresarios entrevistados del Prodes Tics, así: Luis Pinilla, Gerente de Comlat; Francisco Quintero, Gerente de Compuanálisis; Martha Moreno, Directora Desarrollo de Negocios de Fourtelco; Mauricio Martínez y Pedro Galvis, Directivos de Innovasoft; Rossana Velásquez, Gerente de Kaome; y Antonio Osorio Melo, Gerente de Parapyme.

Y por último, de la región de Caldas, a la directora ejecutiva de Acopi Caldas, Paula María Giraldo; a la ex – directora de Acopi Caldas y Gerente de la Fundación Nutrir, Gloria Matilde Echeverri Rubio; y a los empresarios entrevistados del Ex –Prodes Metalmecánico de Caldas, así: Rafael Muñoz, Gerente de Polímeros y Partes y Ex- Gerente de Plastigoma; Gustavo Trujillo, Ex- Gerente de Conelec; Alejandro Arango, Gerente de Prometálicos; Carlos Alberto Uribe y Azucena Carreño Acosta, Directivos de Sotec; y Andrés Román, Coordinador Comercial de Plastigoma.

Cada uno de los entrevistados antes mencionados, y los que me pidieron mantener en reserva su identidad, les agradezco los recursos suministrados al “buen curso” de la presente investigación, cada una de estas personas entrevistadas fueron fuente valiosa de información y de conocimiento en este estudio.

RESUMEN

En este estudio se analiza la influencia de los mecanismos de red, *huecos estructurales* y *cerramiento de red*, y la dimensión cultural, *individualismo* y *colectivismo* en la supervivencia de algunos Prodes¹ estudiados en regiones de Colombia, tales como: *Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas*. En estas cuatro regiones se estudiaron nueve Prodes, de los cuales cinco corresponden a Antioquia, dos a Tolima, uno a Bogotá y uno a Caldas. Los Prodes se estudiaron a través de cuatro seccionales regionales de la entidad gremial *Acop*² (*Antioquia, Tolima, Bogotá-Cundinamarca y Caldas*), institución líder en el desarrollo, promoción y consolidación de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, enriquecido con el desarrollo de 60 entrevistas en profundidad, tres historias de vida, dos focus group y la observación como técnica de investigación transversal al desarrollo del trabajo de campo. Los resultados de la investigación demuestran que los cinco Prodes de Antioquia se caracterizan por tener relaciones de cerramiento, huecos estructurales, y comportamientos colectivistas entre empresarios participantes de dichos grupos asociativos, y estas características guardan relación con la supervivencia y permanencia de dichos grupos en el mercado regional; mientras los Prodes estudiados en Ibagué, Bogotá y Caldas muestran débiles relaciones sociales hacia dentro y hacia fuera del grupo, y comportamientos individualistas entre empresarios participantes de dichos grupos asociativos, y estas características tienen relación con la no supervivencia y desaparición de dichos Prodes del mercado.

PALABRAS CLAVES: *Mecanismos de redes, cerramiento de red, huecos estructurales, estructura de red (equivalencia estructural, proximidad geográfica, posición central de agente de la red), demografía de las organizaciones, instituciones y gremios, relaciones de confianza y comunicación, dimensión cultural (individualismo y colectivismo), estereotipos regionales, supervivencia empresarial, Prodes*

¹Los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial (Prodes), son un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las micros, pequeñas y medianas empresas – concentradas geográficamente-, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo (Ortiz, 2002: 2).

²Acopi: Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Industriales.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of the network mechanisms, *structural holes and network closure*, and the cultural dimension, *individualism and collectivism* in the enterprise survival of some Prodes³ studied in Colombian regions, such as *Antioquia, Bogotá, Tolima and Caldas*. In these four regions studied nine Prodes, of which five correspond to Antioquia, two to Tolima, one to Cundinamarca and one to Caldas. The Prodes were studied through four *Acopi*⁴ regional divisions (*Antioquia, Tolima, Bogotá-Cundinamarca and Caldas*), the leading institution in the development, promotion and consolidation of Prodes partnership strategy in Colombia. This research has a qualitative approach, enriched with the development of 60 explicit interviews in depth, three histories of life, two focus groups and the observation like technique of transverse research to the development of the field work. The results of this investigation demonstrate that the five Prodes in Antioquia are characterized by having closure relationships, structural holes, and collectivist behaviors among business associations participating in these groups, and these features are related to the survival and durability of these groups in the regional market; meanwhile the Prodes studied in Ibagué, Cundinamarca and Caldas show weak social relationships toward inside and outside the group, and individualistic behaviors among business associations participating in these groups, and these characteristics have relationship with the non-survival and disappearance of these Prodes to the market.

KEYWORDS: *Mechanisms of networks, network closure, structural holes, network structure (structural equivalence, geographical proximity, central position of a network agent), organizations demography, institutions and unions, trust and communication relationships, cultural dimensions (individualism and collectivism), regional stereotypes, enterprise survival, Prodes.*

³ The Sectoral Enterprise Development Programs (Prodes) are a group of associative activities developed in the micro, small and medium companies – geographically concentrated-, oriented to the improvement of the management, the productivity and the competitiveness of the same ones, in the short, medium and large term (Ortiz, 2002: 2).

⁴ Acopi: Colombian Association of Micro, Small and Medium Industrial Enterprises.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	15
1. CONTEXTO ACTUAL DE LAS MIPYMES: ¿ESCENARIO DE DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD?	23
1.1. Comparación de Mipymes entre algunos países de América Latina	23
1.2. Situación general de las Mipymes en Colombia	29
1.3. Principales obstáculos que influyen en el desarrollo y competitividad de las Mipymes en Colombia	36
2. ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD Y REDES INTERORGANIZACIONALES	51
2.1. Desarrollo conceptual sobre asociatividad	51
2.2. La asociatividad empresarial como estrategia de desarrollo y competitividad	54
2.3. Formas de asociatividad: cluster y Prodes	56
2.3.1. <i>Cluster o Aglomeración Empresarial (AE)</i>	57
2.3.2. <i>Los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial (Prodes)</i>	60
3. INTERMEDIACIÓN Y CERRAMIENTO DE RED EN REDES INTEREMPRESARIALES	71
3.1. Las redes sociales: Una visión desde las redes interempresariales	71
3.2. Las relaciones interorganizativas como fuente de capital social	72
3.3. Estructura de la red y formas de medición del capital social	77
3.4. Mecanismos de redes: huecos estructurales y cerramiento de red	80
3.4.1. Los huecos estructurales: ¿redes interorganizativas débiles?	80
3.4.2. El cerramiento de red: ¿redes interorganizativas densas?	83
3.4.3. Investigación en Redes Interempresariales y Capital Social	87
4. CULTURA EMPRESARIAL Y DIMENSIONES DE ESTUDIO: INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO	100
4.1. Sobre el concepto de cultura	100
4.2. Identidad colectiva: similaridad y homofilia en las organizaciones	106
4.3. Diferencias entre cultura nacional y cultura organizativa	111
4.4. Modelos de cultura para el estudio de las organizaciones	115
4.5. Dimensión de la cultura: Individualismo y colectivismo	120
4.6. Investigación en la dimensión cultural: Individualismo y colectivismo	128
4.7. Aportes teóricos de la investigación	134
5. MÉTODO Y PLANIFICACIÓN	139
5.1. Lugar y escenarios de investigación	146
5.2. Sujetos o participantes, su selección y justificación de método de selección	152
5.3. Recogida de datos	155
5.3.1. <i>Entrevistas en profundidad</i>	156

5.3.2. <i>Historias de vida</i>	158
5.3.3. <i>Focus groups</i>	159
5.3.4. <i>Observación</i>	160
5.3.5. <i>Revisión documental</i>	161
5.4. Plan de análisis de datos	161
5.5. Criterios de calidad científica de la investigación	165
5.6. Experiencia del trabajo de campo	166
6. LA ESTRUCTURA RED DE NUEVE PRODES EN COLOMBIA	171
6.1. Equivalencia estructural en la actividad productiva de los Prodes: Similaridad y diferencia	171
6.2. La proximidad geográfica de los Prodes	182
6.3. Posición central de organizaciones en la dinámica de los Prodes	188
7. ATRIBUTOS DEMOGRÁFICOS EN LOS PRODES: IMPACTO Y RESULTADO	208
7.1. El tamaño de los Prodes: ¿oportunidad o restricción?	209
7.1.1. <i>Un factor influyente en la consolidación de grupos asociativos: el número de empresas por Prodes</i>	219
7.2. La antigüedad en los Prodes: cualidad clave en procesos de grupo	225
7.3. Edad y nivel de formación en empresarios del Prodes: Similaridad y di-similaridad entre grupos	231
8. INSTITUCIONES: EL PAPEL DE LOS GREMIOS Y DEL ESTADO EN LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD PRODES	241
8.1. Las exigencias del contexto crean un nuevo programa para las Mipymes: los Prodes.	243
8.2. Entidades de apoyo y reglas de juego: instituciones claves en la supervivencia. de los Prodes	253
8.3. La supervivencia de los Prodes en Antioquia: Un resultado de apoyo interinstitucional	254
8.4. Los Prodes una nueva estrategia de gestión en Acopi Tolima	268
8.5. Discontinuidad de los Prodes en Bogotá y Caldas: un problema de instituciones	276
9. CERRAMIENTO DE RED Y HUECOS ESTRUCTURALES: ANÁLISIS DE LOS PRODES OBJETO DE ESTUDIO DE COLOMBIA	291
9.1. Los Procesos de Consolidación de Confianza en los Prodes	292
9.2. Intercambio de información y comunicación: Una manifestación de lazos de confianza en los Prodes	310
9.3. Relaciones redundantes y estrategias de comunicación en los Prodes	317
9.4. Cerramiento de Red y Relaciones Embebidas en los Prodes	326
9.5. Los Huecos Estructurales: Relaciones no redundantes en los Prodes	338
10. MANIFESTACIONES CULTURALES EN LOS PRODES: COLECTIVISMO E INDIVIDUALISMO	355
10.1. Estereotipos regionales en los Prodes: mitos y realidades	356
10.2. Las prácticas colectivas en los Prodes: una forma de identificación colectiva	370
10.3. Valores centrales compartidos en los Prodes	383
10.4. Individualismo y colectivismo en los Prodes objeto de estudio	393
11. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN	415
11.1. Sobre los resultados de la investigación	415
11.2. Implicaciones futuras e ideas de nuevas propuestas de investigación	444

12. BIBLIOGRAFÍA	447
13. ANEXOS	476
Anexo 1. Guía de entrevista directivos Acopi	476
Anexo 2. Guía de entrevista empresas del Prodes	479
Anexo 3. Categorías de análisis de la investigación	482
Anexo 4. Empresarios y Directivos entrevistados	485
Anexo 5. Guía de entrevista historia de vida	489
Anexo 6. Protocolo de focus group reunión del grupo Prodes	491
Anexo 7. Carta presentación de la investigación a Acopi Bogotá-Cundinamarca	493

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Colombia	29
Figura 2. Ideas centrales del capítulo 1	49
Figura 3. Ideas centrales del capítulo 2	69
Figura 4. Lazos Débiles y Huecos Estructurales	81
Figura 5. Red con Cerramiento	84
Figura 6. Ideas centrales del capítulo 3	98
Figura 7. El modelo de dinámica cultural de Hatch (1993)	116
Figura 8. Capas de la cultura de Hofstede (1999)	118
Figura 9. Ideas centrales del capítulo 4	133
Figura 10. Ubicación geográfica departamentos de Colombia	149
Figura 11. Regiones de Colombia	149
Figura 12. Diseño de investigación para el estudio de los Prodes	169
Figura 13. Lazos de confianza en los Prodes objeto de estudio	308
Figura 14. Valoración de confianza en los Prodes objeto de estudio	308
Figura 15. Intercambio de información en los Prodes objeto de estudio	315
Figura 16. Valoración del intercambio de información en los Prodes objeto de estudio	316
Figura 17. Estrategias de Comunicación en los Prodes objeto de estudio	324
Figura 18. Valoración estrategias de Comunicación en los Prodes objeto de estudio	325
Figura 19. Cerramiento de Red en los Prodes objeto de estudio	328
Figura 20. Valoración cerramiento de Red en los Prodes objeto de estudio	328
Figura 21. Relaciones Embebidas en los Prodes objeto de estudio	336
Figura 22. Valoración de relaciones Embebidas en los Prodes objeto de estudio	336
Figura 23. Valoración huecos estructurales en los Prodes objeto de estudio	343
Figura 24. Valoración de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio	348
Figura 25. Características de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio	348
Figura 26. Valores compartidos en los Prodes objeto de estudio	392
Figura 27. Número de valores compartidos en los Prodes objeto de estudio	392
Figura 28. Equivalencia Estructural en los Prodes objeto de estudio	417
Figura 29. Equivalencia estructural y relaciones fuertes	423
Figura 30. Actores centrales en los Prodes en estudio	424
Figura 31. Legitimidad y Supervivencia de los Prodes	431
Figura 32. Hueco estructural en los Prodes: Acopi	432
Figura 33. Antecedentes y Supervivencia de los Prodes	439
Figura 34. Criterios de supervivencia de los Prodes en estudio	440

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Número de Empresas en algunos países de América Latina	26
Tabla 2. Estructura empresarial de las Mipymes	30
Tabla 3. Empresas por Departamento	31
Tabla 4. Empresas por Sector	31
Tabla 5. Clasificación de las MIPYMES – Ley 590 de 2000	32
Tabla 6. Empresas por Sector Económico	35
Tabla 7. Diferencias claves entre dimensión cultural colectivista e individualista	124
Tabla 8. Prodes objeto de estudio	154
Tabla 9. Entrevistas Prodes regionales (Colombia)	158
Tabla 10. Equivalencia estructural en la actividad productiva de los Prodes	180
Tabla 11. Actores (Empresas y empresarios) con Posición Central en los Prodes	201
Tabla 12. Tamaño de los Prodes Objeto de Estudio	223
Tabla 13. Antigüedad Prodes Objeto de Estudio	230
Tabla 14. Edad y Nivel de Formación Empresarios Prodes	235
Tabla 15. Entidades externas aliadas de la estrategia “Medellín, Ciudad Clúster”	265
Tabla 16. Lazos de Confianza en los Prodes	307
Tabla 17. Intercambio de Información: Lazos de confianza	315
Tabla 18. Estrategias de Comunicación en los Prodes objeto de estudio	324
Tabla 19. Cerramiento de Red en los Prodes objeto de estudio	327
Tabla 20. Relaciones Embebidas en los Prodes	335
Tabla 21. Huecos Estructurales en los Prodes objeto de estudio	342
Tabla 22. Características de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio	347
Tabla 23. Prácticas: Símbolos, héroes y rituales en los Prodes objeto de estudio	382
Tabla 24. Valores de los Prodes objeto de estudio	392
Tabla 25. Características de Equivalencia Estructural en los Prodes objeto de estudio	416
Tabla 26. Criterios Supervivencia de los Prodes objeto de estudio	440

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende estudiar la realidad sociocultural de nueve (9) Prodes (*Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial*) de cuatro regiones de Colombia (*Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas*). “*El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, Prodes, fue una iniciativa surgida, diseñada y construida desde el sector privado, particularmente por la Asociación Colombiana de Pequeñas y medianas Industrias (Acopi), en el año 1996*” (Pallares, 2004: 3).

Las características generales que definen el Prodes son: homogeneidad, localización y compromiso (Pallares, 2004: 35). En primer lugar, *la homogeneidad* hace referencia esencialmente al tamaño y al tipo de producto que fabrica o servicio que presta la empresa. En segundo lugar, *la localización*, se relaciona con la exigencia que las empresas Prodes estén ubicadas en la misma ciudad o Municipio. Y por último, *el compromiso*, se entiende en dos sentidos: Primero, en el tiempo que el gerente, propietario o socio de la empresa debe dedicar para las reuniones regulares del grupo y a las actividades programadas por el mismo; segundo, en recursos financieros, porque el desarrollo de planes de acción, así como la coordinación o gerencia del grupo, deben ser pagadas por los empresarios del Prodes.

Esta iniciativa de asociatividad liderada por la entidad gremial colombiana, Acopi, resultan ser un escenario de investigación interesante para estudiar fenómenos sociales relacionados con la dinámica de las redes sociales, su estructura y el tipo de vínculos que se evidencian al interior de los diferentes Prodes de Colombia, específicamente de cuatro regiones del país: *Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas*. La definición que propone Acopi sobre Prodes proyecta los impactos positivos que pueden tener para las Mipymes⁵ los procesos de asociatividad que se lideran con éste programa. Para Acopi los Prodes “(...) *son un conjunto de actividades asociativas, desarrolladas en las micros, pequeñas y medianas empresas, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo*” (Ortiz, 2002: 2).

El objetivo general de la presente investigación es “*analizar los mecanismos de red (huecos estructurales y cerramiento de red) y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, en relación con la supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas*”; y su vez se han definido cuatro objetivos específicos, a saber: (1) *conocer la estructura de red de cada uno de los Prodes objeto de estudio en función de la proximidad, la equivalencia estructural y la centralidad de las empresas que integran el grupo*; (2) *analizar la influencia de algunas características demográficas de empresas y empresarios de los*

⁵ Micro, pequeñas y medianas empresas.

Prodes, tales como: tamaño, antigüedad, edad, y nivel de formación en la consolidación y supervivencia (éxito y fracaso) de los grupos asociativos en estudio; (3) especificar el papel de las instituciones y los gremios en la consolidación y supervivencia (éxito y fracaso) de los Prodes de las regiones objeto de estudio; y (4) describir los Prodes de las cuatro regiones de Colombia (Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas) en términos de sus mecanismos de red y de la dimensión cultural objeto de estudio.

Se estudiará la supervivencia (éxito y fracaso) de los Prodes en cuatro regiones de Colombia, así: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. La supervivencia de una organización o grupo de organizaciones, está relacionada con su permanencia y perdurabilidad en el tiempo (Khan & Rocha, 1982; Franco y Urbano, 2010). Se estudiarán siete (7) experiencias de asociatividad Prodes con características de *supervivencia en el mercado*, y dos (2) experiencias de asociatividad Prodes con características de *no supervivencia*. Se tiene en cuenta que tanto los Prodes tomados como ejemplo exitoso de supervivencia en el mercado también podrán suministrar información de análisis para comprender porque los grupos asociativos no permanecen y desaparecen del mercado (no supervivencia), y viceversa. Los Prodes se estudiarán a través de la entidad gremial Acopi y sus respectivas seccionales regionales (Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas).

La investigación tiene un *enfoque cualitativo*, teniendo en cuenta que se pretende estudiar manifestaciones de identificación social y cultural en algunos Prodes ubicados en cuatro regiones de Colombia (Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas). La asociatividad para la presente investigación está representada a través del Programa de Desarrollo Sectorial (Prodes), liderado por la entidad gremial Acopi. Un enfoque de investigación cualitativa para la investigación: *“Los mecanismos de redes y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo: supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas”* es pertinente dado que a través de la relación directa sujeto – objeto de investigación es posible no sólo identificar fenómenos sociales y culturales en Mipymes Colombianas agrupadas a través de Prodes, sino también comprender la supervivencia o no supervivencia de éstas formas de asociatividad tan escasas en el contexto colombiano.

Se investigarán nueve (9) Prodes. Cinco (5) en Antioquia, tres (2) en Tolima, uno (1) en Bogotá y uno (1) en Caldas. Los nueve grupos Prodes escogidos para ser investigados se caracterizan por mostrar algunas diferenciaciones en tamaño, actividad productiva, sector económico, ubicación geográfica, tiempo de creación, posicionamiento económico, y etapa de desarrollo del Prodes. La selección de Prodes heterogéneos es una característica más de ésta investigación cualitativa, sobre la cual es imposible ofrecer resultados generalizables a otros Prodes.

Las técnicas de recolección de información son: entrevistas en profundidad (*se realizaron 60 entrevistas individuales a 10 directivos y ex directivos de Acopi de las seccionales Antioquia, Tolima, Bogotá-Cundinamarca y Caldas; a tres directivos de entidades de apoyo a la Mipyme diferentes a Acopi; y a 44 gerentes de Mipymes de los diferentes Prodes objeto de estudio*), historias de vida (*tres fundadores y promotores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia, Zoilo Pallares Villegas, Jairo Díaz Valencia, y Juan Bautista Franco*), focus group (*dos entrevistas grupales con cualquiera de los Prodes*

Vigentes estudiados en las seccionales de Acopi Antioquia, Tolima y Bogotá), observación (técnica transversal a las demás técnicas de recolección de información), y revisión documental (realizada desde la fase inicial del estudio hasta la fase final) .

Los criterios utilizados para evaluar la calidad científica de la investigación serán *la credibilidad, la auditabilidad y la transferibilidad* (Castillo y Vásquez, 2003). De estos criterios se resalta la credibilidad de la información recopilada a través del uso de la metodología de la doble triangulación⁶ entre fuentes de información (microempresas, organizaciones intermedias, y estado), y entre técnicas de investigación (estudios previos y estadísticas, entrevistas en profundidad, historias de vida, *focus groups*, observación y revisión documental).

La investigación estará soportada en la teoría de redes sociales y capital social, en la cual se inscriben algunos teóricos y científicos como: Granovetter (1985) y Uzzi (1997) quienes dan aportes al tema de redes sociales, enfocándose específicamente en los *embeddedness* o relaciones enraizadas, las cuales se generan por: las relaciones constantes entre organizaciones, hay implícita una historia y antecedentes que facilitan confiar en otra organización. Granovetter (1985) y Uzzi (1997) están de acuerdo con que la confianza es una característica esencial de los *embeddednes*. El tipo de relaciones enraizadas podrían ser identificadas al estudiar la estructura de las redes sociales de los Prodes estudiados en las cuatro regiones de Colombia.

Adicionalmente se exploraran argumentos teóricos de autores como: Coleman (1988, 1990) y Burt (2000) quienes plantean que las redes con cerramiento –*redes donde cada uno está conectado de tal forma que todos se ven, lo cual en términos operacionales usualmente significa que es una red densa*– son la fuente de capital social (Burt, 2000: 351). Podría suceder que al analizar la estructura de las redes sociales de los Prodes regionales colombianos se encontrará no sólo relaciones enraizadas, sino también un cerramiento de la red que genera en el Prodes estudiado capital social.

Pero también podría generarse capital social en función de las *oportunidades de intermediación*, basada en conceptos de red que surgieron en sociología durante los 70s⁷, llamados huecos estructurales. “*Los huecos en una estructura de mercado son las conexiones débiles entre diferentes grupos (redes), (...) son entonces la oportunidad para intermediar el flujo de la información entre la gente, y controlar los proyectos que unen a las personas de lados opuestos del hueco* (Burt, 2000: 353). *Estos individuos hacen conexiones de puente (network bridge)*” (Burt, 2000: 353 -354).

En relación con el tema de “cultura”, se tomará como base los preceptos teóricos y empíricos de autores como Hofstede (1999) y House & Javidan (2004) quienes definen unas dimensiones para estudiar la

⁶ La triangulación se refiere en este caso tanto al uso de tres tipos de fuentes de información, como a la consulta de tres tipos de actores (Zevallos, 2007).

⁷ Granovetter (1973) con la fortaleza de los vínculos débiles; Freeman (1977) sobre la centralidad; Cook & Emerson (1984) sobre los beneficios de tener socios de intercambio exclusivos, y Burt (1980) sobre la autonomía estructural creada por redes complejas.

cultura, dentro de las que se encuentran: elitismo y distancia de poder, colectivismo e individualismo, masculinidad y feminidad, evasión de la incertidumbre, y orientación al largo plazo y orientación al corto plazo. Para la presente investigación la dimensión a estudiar será *individualismo* y *colectivismo* en los Prodes.

La presente investigación tiene unos *motivos prácticos* y unos *motivos científicos* que la justifican. Entre los *motivos prácticos* se destaca que el estudio de la estrategia de asociatividad Prodes responde a un problema de coyuntura nacional colombiana, dado que la estructura empresarial del país está representada en su mayoría por micro y pequeñas empresas que tienen graves problemas de competitividad. Se resalta que de 1.341.368 empresas en Colombia, el 96,4% de los establecimientos son micro empresas, mientras que otro 3,5% son pequeñas y medianas y un 0,1% son grandes (Congreso de Colombia, Ley 590 de 2000; Sierra y Londoño, 2008; Correa, Durán y Segura, 2010).

Los principales obstáculos que evidencian las Mipymes colombianas tienen que ver con la dificultad para trabajar de manera colectiva, ya sea con otras empresas (proveedores, clientes, competencia), gremios y/o Estado. Se evidencia desconfianza y falta de credibilidad en las instituciones de apoyo (públicas o privadas), por lo tanto los mecanismos de asociatividad que lideran dichas instituciones son vistos por las Mipymes como amenazas, y no como fortalezas. Zevallos (2003) señala que las condiciones en que las Mipymes colombianas se desenvuelven no son favorables, debido a debilidades notorias como: el bajo grado de adopción tecnológica, la poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, la fragilidad administrativa, y la baja productividad. Por lo tanto, se estudian las Mipymes no sólo porque conforman la mayor parte de estructura empresarial del mercado colombiano, sino porque es en estas empresas donde se focalizan los principales problemas de competitividad empresarial colombiana.

Otra motivación práctica de realizar ésta investigación tiene que ver con la oportunidad de divulgar la experiencia de asociatividad colombiana Prodes, no sólo en el contexto nacional colombiano, sino también en el internacional. En Colombia el Prodes es una estrategia de asociatividad liderada por Acopi y diseñada para mejorar la competitividad de las Mipymes. Sin embargo, no todas las seccionales de Acopi conocen las ventajas del Prodes, y no todas lideran esta estrategia de asociatividad con sus afiliados. Pallares (1999, 2004) resalta que cuando se creó el Prodes en Colombia (1996) se alcanzaron a vincular empresas de treinta y tres localidades colombianas diferentes, así: Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Santa Marta, Tulúa, Valledupar, fundamentalmente, Cajicá, Chía, Facatativa, Funza, Fusagasuga, Girardot, Guaduas, Madrid, Mosquera, Sibaté, Soacha, Ubaté, Zipaquirá, La Calera, Caparrapí, Cucunubá y Sasaima en el departamento de Cundinamarca; pero hoy en día son pocas las seccionales que continúan liderando dicho Programa⁸. A través de la publicación de por lo menos un artículo de divulgación y uno académico, se dará a conocer algunas características socioculturales del Prodes en cuatro regiones de Colombia (Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas).

⁸ Así: Bogotá, Ibagué, Cali, Barranquilla, Medellín.

Se espera que los resultados de la presente investigación sirvan como insumo para la toma de decisiones y planeación estratégica de instituciones de apoyo gubernamentales y no gubernamentales, como: Acopi, Cámara de Comercio, Sena, Gobiernos Locales en asuntos relacionados con el diseño de estrategias de asociatividad, y su implementación en diferentes zonas del país. Además, permitirá a las autoridades nacionales y regionales hacer ajustes a las agendas de competitividad Nacional y Regional, tomando los resultados de la investigación como un diagnóstico de la estrategia de asociatividad Prodes de algunas regiones de Colombia. Este diagnóstico puede servir para elaborar y reelabora planes de desarrollo de acuerdo a las necesidades y a los intereses de las Mipymes del Estado colombiano.

Entre *los motivos científicos* se resalta la oportunidad de combinar dos teorías de trayectoria científica, que no han sido abordadas de manera conjunta: mecanismos de redes (Granovetter, 1973; Coleman, 1988; Burt, 1992, 2000; Uzzi, 1997) y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo (Schwartz, 1992; Triandis, 1994, 1995; Hofstede, 1999). Se busca explicar el fenómeno científico de las redes interempresariales de los Prodes a través de teorías científicas que se soportan en disciplinas como la sociología y la antropología. Adicionalmente en la revisión de la literatura no se han encontrado investigaciones que empleen conjuntamente *estas teorías para explicar el éxito y fracaso de procesos asociatividad*.

Esta investigación realizará un aporte al conocimiento científico intentando encontrar resultados que permitan confirmar la siguiente proposición: *el mecanismo cerramiento de red se relaciona con la dimensión cultural colectivista y esta relación puede relacionarse con la supervivencia del grupo (Prodes); mientras que las débiles relaciones y la dimensión cultural individualista puede influenciar la no supervivencia o desaparición de grupo (Prodes)*. Estas relaciones se estudiarán no sólo desde una perspectiva teórica, sino también desde una perspectiva empírica. Esta contrastación empírica permitirá comprobar argumentos teóricos de redes y cultura a partir de la realidad de las Mipymes colombianas que participan o han participado de estrategias de asociatividad Prodes.

La investigación se caracteriza por tener un enfoque cualitativo, aportando experiencia a la línea de investigación cualitativa sobre temáticas como las consideradas en éste estudio, en la revisión de literatura se encontró que lo tradicional es que estas temáticas sean estudiadas desde enfoques cuantitativos. Pero la investigación se aborda desde una perspectiva cualitativa, tomando como referencia investigaciones anteriores, como las realizadas por: Tenti (1993); Kantis, Carmona y Ascúa (1999); García (2000); Bossio (2001); Belle (2002); Joyce (2003); Ferraro (2003); Rodríguez (s.f), que estudiaron las redes de relaciones y la cultura como fenómenos sociales en las organizaciones.

Este estudio es creativo no sólo desde su abordaje teórico, sino también desde el enfoque de la metodología de investigación escogida para hacer la contrastación empírica.

A continuación se describe la estructura del documento final del proyecto de investigación “*Los Mecanismos de Redes y la Dimensión Cultural, Individualismo y Colectivismo: Supervivencia de Algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas*”. El documento consta de once capítulos, así:

El capítulo 1, “*Contexto actual de las Mipymes: ¿escenarios de desarrollo y competitividad?*”, y tiene como objetivo dar a conocer la situación actual de las Mipymes en Colombia tomando en consideración su conceptualización, las principales características que la definen y haciendo algunas comparaciones de las características de Mipymes colombianas con las de Mipymes que surgen en contextos europeos y latinoamericanos. El capítulo 2, “*Estrategias de asociatividad y redes interorganizacionales*”, presenta un marco conceptual de términos fundamentales que soportan la asociatividad como, el concepto de red, y el mismo concepto de asociatividad, así como las principales ventajas que obtienen las empresas que optan por iniciar procesos de asociatividad; y adicionalmente se identifican y analizan las principales formas de asociatividad existentes en Colombia, como los distritos industriales, los cluster, y los Prodes. De esta última forma de asociatividad, objeto de estudio de la presente investigación, se presenta información relacionada con: el origen, la estructura administrativa, los principios, los valores, el direccionamiento estratégico; y se describen algunas experiencias Prodes implementadas en regiones colombianas, como Antioquia, Bogotá, y Manizales.

En el capítulo 3 “*Intermediación y cerramiento de red en redes de interempresariales*”, tiene como objetivo central desarrollar un argumento teórico relacionado con los huecos estructurales o relaciones de intermediación, y el cerramiento de red o redes cerradas. El capítulo tiene una parte teórica y conceptual, en la que se definen y justifican conceptos tales como: redes interempresariales, capital social, huecos estructurales y cerramiento de red; y una parte en la que se socializan resultados de investigaciones relacionadas con los mecanismos de red.

El capítulo 4, último capítulo del marco conceptual, “*Cultura empresarial y dimensiones de estudio: individualismo y colectivismo*”, plantean los principales debates con relación al concepto de cultura e identidad cultural; se socializan los principales modelos de cultura, sus representantes y planteamientos centrales; y por último, se analiza la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, así como también el estado del arte de investigaciones con éste enfoque.

El capítulo 5, describe el “*Método y Planificación*” del trabajo de campo, haciendo énfasis en el lugar y escenarios de investigación, en los sujetos objeto de estudio, en la técnicas de recolección de información (entrevistas en profundidad, historias de vida, *focus group* o entrevistas grupales, observación y revisión documental), en la planeación de análisis de información recolectada en campo, en criterios de calidad científica empleados en dicha investigación de enfoque cualitativo, y en algunas experiencias del investigador al realizar el trabajo de campo de dicho estudio.

En el Capítulo 6, “*La estructura de red de nueve Prodes en Colombia*”, se describen y analizan los nueve Prodes objeto de estudio de las cuatro regiones de Colombia (Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas)

en función de tres características: equivalencia estructural, proximidad geográfica y posición central de empresas y empresarios (*Liderazgo Carismático*) en los Prodes. En Capítulo 7, “*Atributos demográficos en los Prodes: impacto y resultado*”, se identifican y analizan algunos atributos demográficos en los Prodes objeto de estudio, estos son: el tamaño, la antigüedad, la edad y el nivel de formación; en el Capítulo 8, “*Instituciones: el papel de los gremios y del estado en la estrategia de asociatividad Prodes*”, se examina el papel de entidades públicas y privadas en el desarrollo, consolidación y desarrollo de los Prodes en estudio, y resalta el papel de la “legitimidad” de la estrategia Prodes y de la entidad gremial Acopi en la supervivencia o no supervivencia de dichos grupos asociativos. En el Capítulo 9, “*Cerramiento de red y huecos estructurales: análisis de los Prodes objeto de estudio de Colombia*”, se analiza las redes con cerramiento y huecos estructurales a partir de tres aspectos centrales: relaciones de confianza, intercambio de información redundante y no redundante, y lazos de comunicación (fuertes y débiles); y el Capítulo 10, último capítulo de interpretación de resultados “*Manifestaciones culturales en los Prodes: colectivismo e individualismo*”, resalta el papel de los estereotipos regionales, de las prácticas y valores compartidos como formas de identificación de los nueve Prodes en estudio, así como también identifica y describe características de comportamientos colectivistas o individualistas de dichos grupos.

En el Capítulo 11, “*Conclusiones y consideraciones finales de la investigación*”, se presentan de forma resumida algunos de los principales resultados de la investigación, no sólo relacionados con conceptos y teorías estudiadas en marco teórico y en la revisión de literatura, sino también en la consolidación de resultados de investigación y de interpretación de información recopilada en el trabajo de campo.

CAPÍTULO 1

CONTEXTO ACTUAL DE LAS MIPYMES: ¿ESCENARIO DE DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD?

1. CONTEXTO ACTUAL DE LAS MIPYMES: ¿ESCENARIO DE DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD?

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer la situación actual de las Mipymes en Colombia tomando en consideración su conceptualización, las principales características que la definen y haciendo algunas comparaciones de las características de Mipymes colombianas con las de contextos europeos y latinoamericanos. Debido a que el objeto de estudio de la presente investigación son los grupos PRODES (Proyecto de Desarrollo Estratégico Sectorial) de cuatro regiones de Colombia, así: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas, y teniendo en cuenta que este programa PRODES, es una forma de asociatividad liderada por la entidad gremial Acopi (Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas empresas Industriales), y dirigida a todo tipo de empresas colombianas, pero principalmente a Micro, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes). La motivación principal para elaborar un capítulo cuyo tema central es el contexto actual de las Mipymes, es que los grupos Prodes están compuestos en su mayoría por Mipymes colombianas.

Al recolectar información sobre Mipymes en Latinoamérica y en Colombia, se evidencia la dificultad de encontrar investigaciones e información estadística que se contradicen entre sí, la mayoría de veces se encuentran datos incoherentes unos con otros. Como ejemplifica Zevallos (2007: 2) al realizar investigaciones con Mipymes en contextos latinoamericanos se encuentra “(...) *ausencia de información estadística oficial respecto del estrato Mipyme, su dinámica, aportación a la economía, y en otros casos, cuando ella existe, o es antigua, incompleta, o de mala calidad*”. En aras de superar la dificultad enunciada en el párrafo anterior, se opta por seleccionar las investigaciones y los datos estadísticos provenientes de fuentes de información confiables y de calidad reconocida en el contexto académico y empresarial colombiano y latinoamericano. Sin embargo, es claro que la información de las Mipymes es heterogénea en términos de unidades económicas, edad, experiencia, sector, región, capital, ventas, desarrollo de infraestructura, vinculación con mercados, entre otras.

1.1. COMPARACIÓN DE MIPYMES ENTRE ALGUNOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA.

Este capítulo empieza reconociendo que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en América Latina han sido objeto de variados estudios e investigaciones, de los cuales será posible conocer algunos resultados. Zevallos (2007: 1; 2008: 26) afirma que su creciente importancia obedece fundamentalmente al empleo que generan, sobre todo en el ámbito urbano; este se estima alrededor del 39% del empleo urbano formal de América Latina (con porcentajes que oscilan entre el 26% en Ecuador y el 55% en Chile).

Además, se observa que el empleo que generan las Pymes es de “*mayor calidad*” (en términos de estabilidad e ingresos en comparación, por ejemplo, con el de la microempresa). Lo anterior, aunado al hecho de contar con un mayor número de trabajadores, mayor stock de capital, tecnología y niveles de inversión (siempre en comparación a la microempresa), que le permiten integrarse más fácilmente en cadenas productivas; y por tanto, contar con una mayor productividad relativa, lo cual es relevante para alentar su creación y desarrollo.

Este grupo intermedio de empresas –las pymes– no sólo aportan al empleo de la región latinoamericana (alrededor del 35-40% de la PEA⁹), sino que también su aportación al PIB regional es significativa (alrededor del 33%), así como a la inversión (25-30%). Pero, más allá de los datos sobre su ubicación espacial, sectorial o la aportación al empleo; la información que de ella se extrae es fundamental para entender las razones del por qué las Pymes en América Latina se encuentran en un grado de rezago significativo respecto de sus pares en los países industrializados (Zevallos, 2008: 32).

Tanto en los países industrializados como en los en vía de desarrollo, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se han convertido en un objeto de estudio constante de investigación, en razón de su contribución al crecimiento económico, igualdad de oportunidades, generación de empleo y potencial incremento en el valor agregado en los bienes y servicios que ellos producen. El estudio de estos estratos sociales les interesa a académicos, empresarios, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, quienes se sienten atraídos por conocer su dinámica de acción, y la forma de contribuir a su desarrollo.

Para realizar la caracterización de las Mipymes en Latinoamérica, se utilizarán los resultados de las investigaciones realizadas por el Fundes¹⁰ (1999 hasta 2010) en ocho países de América Latina en los que tiene presencia institucional¹¹, así: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela. Las investigaciones realizadas por el Fundes, describen la realidad de la Pyme en distintos países de América Latina, el interés creciente por este tema se ha centrado en estudiar sus limitaciones y restricciones en la economía. Desde 1999, Fundes viene realizando un conjunto de estudios para analizar los determinantes del éxito exportador en Pymes de Argentina (Moori, Milesi, y Yoguel, 2001), Chile (Moori, Yoguel, Milesi y Gutiérrez, 2004) y Colombia (Moori, Rodríguez, Yoguel y Granados, 2005; Milesi y Aggio, 2008: 9).

⁹ Población Económicamente Activa (PEA).

¹⁰ Fundes Internacional (2000, 2002, 2003, 2007, 2010), institución dedicada al fortalecimiento de capacidades empresariales de micro, pequeñas y medianas empresas de algunos países de América Latina, como: Colombia, Argentina, Chile, Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela.

¹¹ El estudio cubre un espacio de 4,195 empresarios o representantes de pequeñas y medianas empresas de 8 países de la región (bajo las definiciones “oficiales” / “más frecuentes” de sus respectivos países). Asimismo, considera las entrevistas en profundidad a 236 funcionarios públicos, así como representantes del sector privado e intermedios (como parte del análisis cualitativo de la metodología). El número de encuestas y de entrevistas realizadas por país, y que soportan la investigación del Fundes, son: 592 encuestas y 57 entrevistas en Argentina, 400 encuestas y 26 entrevistas en Bolivia, 622 encuestas y 21 entrevistas en Chile, 687 encuestas y 25 entrevistas en Colombia, 553 encuestas y 20 entrevistas en Costa Rica, 415 encuestas y 24 entrevistas en El Salvador, 546 encuestas y 40 entrevistas en Panamá, y 380 encuestas y 23 entrevistas en Venezuela (Zevallos, 2007).

Fundes, a través de sus diferentes investigaciones afirma que las Pymes presentan especificidades y lógicas de funcionamiento que las distinguen de otros tipos de firmas (Welsh, White & Dowell, 1981), y que en términos de innovación se traducen en elevados grados de informalidad en las actividades realizadas y en el carácter incremental de los resultados obtenidos (Yoguel y Boscherini, 1996; Milesi y Aggio, 2008).

Milesi y Aggio (2008: 15) sostienen que existe una vasta literatura orientada a reflejar la importancia económica de las Pymes, medida por su participación en el total de empresas y empleo de las economías. A nivel sectorial o agregado, dichos estudios argumentan que estos agentes tienen un rol clave en el desarrollo, por el tipo de actividades que realizan. En muchos casos la mano de obra intensiva, genera empleo para gente con pocas oportunidades (Oram & Doane, 2005) y poseen capacidad de generar capital social (Spence, Habisch & Schmidpeter, 2004). De estos estudios es posible inferir parcialmente el impacto social de las Pymes, a través del aporte que éstas hacen a la economía por medio de la inversión, la transferencia de tecnología y la creación de nuevos empleos.

En general, se calcula que para toda América Latina –una región con más de 500 millones de habitantes– existiría alrededor de 15 millones de unidades económicas, de las cuales alrededor de un millón serían Pymes. Estos datos contrastan con los existentes en Europa, una región de población comparable en tamaño a la de América Latina, pero donde existen 19.3 millones de empresas, y de ellas, solo 40 mil son grandes empresas. De esta forma, Europa estaría superando significativamente el número de unidades económicas de América Latina (Zevallos, 2007: 14).

Zevallos (2007) en una de las investigaciones realizadas con el Fundes, afirma que no es posible hacer un comparativo preciso entre América Latina y Europa (debido a la heterogeneidad en las definiciones existentes sobre Pymes), sin embargo, resalta aspectos como que alrededor del 90% de las unidades económicas de América Latina tienen cinco o menos trabajadores, lo cual muestra una evidente diferencia entre regiones. De hecho, en muchos países de América Latina, al menos la mitad de las denominadas microempresas, tienen dos o menos trabajadores, y en Europa “(...) *el promedio de trabajadores por empresa es de siete; mientras que sus microempresas generan en promedio tres empleos, las pequeñas empresas 19, las medianas empresas 98, y una gran empresa genera empleo a 1052 personas en promedio. Si comparamos estos datos con los que conocemos de algunos países de América Latina, podemos clarificar en cierta medida las razones por las cuales tenemos un rezago respecto de los países europeos*” (Zevallos, 2008: 34).

La Pyme, siendo tan conocida e investigada, todavía muestra vacíos tanto en su conocimiento, como en la comprensión de la complejidad y heterogeneidad que la caracteriza. En el caso de América Latina, existen varios criterios para definir a la Pyme, y sobre ellos, varias definiciones. Tomando como referencia los ocho países de América Latina (Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela) estudiados por el Fundes en el 2007, se concluye que los criterios para definir Pymes en estos países son el empleo, las ventas/ingresos, o la inversión en stock de capital. Adicionalmente, en algunos países las definiciones varían dependiendo si la unidad productiva es manufacturera, comercial o de

servicios. De la muestra de países investigados por el Fundes, podemos decir que los criterios preponderantes para definir los estratos empresariales se concentran en el empleo y el ingreso/ventas (Zevallos, 2007: 16).

Cabe destacar que para este grupo de países, más del 89% de todas las unidades productivas cubiertas por las estadísticas de la *Tabla 1 (Número de Empresas en algunos países de América Latina)*, son definidas como microempresas; mientras que casi el 10% de este grupo son Pymes, y algo menos del 1% de ellas son definidas como grandes empresas (Zevallos, 2007: 18).

Tabla 1. Número de Empresas en algunos países de América Latina.

País	Año de información	Micro	Pequeña	Mediana	Gran	Total
Argentina ¹²	1994	814.400	69.500	7.400	5.200	896.500
Bolivia ¹³	1995	500.000	1.007	326	234	501.567
Chile ¹⁴	2005	570.544	105.524	14.577	6.868	697.513
Colombia ¹⁵	1990	657.952	26.694		821	685.467
Costa Rica ¹⁶	2000	58.620	14.898		1.348	74.866
El Salvador ¹⁷	1998	464.000	12.398	502	316	477.224
Panamá ¹⁸	1998	34.235	5.601	1.149	1.239	42.224
Venezuela ¹⁹	2000	n.d	8.701	2.613	776	n.d

Fuente: Zevallos, Fundes (2003, 2007).

Para Gamarra (2005: 1) la mayoría de los países en desarrollo y países en transición, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) constituyen la columna vertebral de la economía. Según la evidencia de los países de la región de América Latina y el Caribe, las Mipymes contribuyen significativamente al crecimiento económico, la innovación, la competitividad, y la creación de empleo. En promedio, en los países de esta región, las microempresas representan el 90% de los establecimientos, mientras las pequeñas y medianas empresas (Pyme) el 8%. En materia de empleo, en promedio, la microempresa provee aproximadamente el 40% de los empleos formales, mientras la Pyme cerca del 30%. Podría afirmarse que en las Mipymes se concentra el foco principal del esfuerzo empresarial en América Latina y el Caribe, siendo, por consiguiente, una gran fuerza y fuente en la promoción del empleo y la mano

¹² Son 903,995 incluyendo las denominadas empresas auxiliares. Datos del INDEC, Censo Nacional Económico, con datos de 1993.

¹³ Estimación del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA).

¹⁴ Datos de Chile Emprende con información del Servicio de impuestos Internos (SII).

¹⁵ Datos del DANE, Censo Económico. Sin embargo, otras fuentes señalan que para 1991 había casi un millón de empresas (Econometría Ltda.). Sin embargo, otras estimaciones (solo para pymes) señalan que cerca de 48 mil al año 2001.

¹⁶ No hay desglose entre pequeña y mediana empresa. Datos de Castillo & Chaves, Obstáculos al Desarrollo de las pymes, FUNDES.

¹⁷ Solo industria, comercio y servicios. Datos del Ministerio de Economía y CONAMYPE, Encuesta económica anual y encuesta microempresarial. En el 2004, la DIGESTYC, en la "Encuesta de Seguimiento Sectorial", presentó una estadística de 512 mil empresas, de las que 15,780 se clasificaban como pequeña empresa.

¹⁸ Datos del Directorio de Establecimientos, Contraloría de la República.

¹⁹ Solo empresas industriales. Datos del Instituto Nacional de Estadística (antes OCEI). No hay información oficial de microempresas o empresas comerciales y de servicios. Existe una estimación de del programa Bolívar de alrededor de 480 mil empresas en OBSERVATORIO pyme, Estudio de la pequeña y mediana empresa en Venezuela, CAF, Caracas, abril del 2001.

de obra en el ámbito formal. En contraste con otras regiones del mundo; en la Unión Europea, las Mipymes constituyen alrededor del 95% del universo empresarial y generan el 53% del empleo, y en Estados Unidos existen aproximadamente 25 millones de empresas pequeñas que proveen cada año cerca del 75% de los nuevos empleos de la economía.

Esta información contrasta con la importancia que tienen las Mipymes en la estructura empresarial de algunos países latinoamericanos. Las investigaciones latinoamericanas del Fundes (2002, 2003, 2005, 2007, 2008), en relación con las Mipymes han encontrado puntos comunes que merece la pena destacar, por ejemplo que se presentan concentraciones empresariales de acuerdo a la distribución geográfica y sectorial de las empresas. En ese sentido, estas investigaciones señalan una alta concentración empresarial en las capitales de los países, así como en las ciudades más importantes. En el caso de Colombia el 49% de las empresas se concentran en Bogotá, el 15% en el Valle del Cauca y el 14% en Antioquia. El análisis sectorial muestra la concentración empresarial ampliamente sesgada a favor del comercio y los servicios (particularmente personales y de baja calificación), frente a la manufactura (rubro claramente significativo); en Colombia (26%), Venezuela (21%) y Costa Rica (19%) (Zevallos, 2003: 53-70; Zevallos, 2006: 78).

Una de las razones asociadas a la composición sectorial de algunos países de América Latina obedece a condiciones del entorno y las características endógenas de las empresas. En el primer caso, asociados a la normativa y los requerimientos legales. En el segundo, en referencia a los propios requerimientos de habilidades y calificación que requieren las actividades económicas. La combinación de estos dos factores incide en el desarrollo de actividades que requieren de menor complejidad para instalarse y operar; pero a la vez con potencialidad de crecimiento limitada, así como a los reducidos márgenes de ganancia. Las Mipymes en general son objeto de estudio de numerosas investigaciones en todo el mundo, y se resalta que las condiciones de entorno y las condiciones internas que caracterizan a las Mipymes varían no sólo de acuerdo al país, sino también de acuerdo a la empresa, al sector, a la actividad productiva y a su nivel de desarrollo.

La experiencia empresarial de países de América Latina, como: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela es variada, existe un porcentaje significativo de empresas que se pueden denominar maduras. Se toma como medida de referencia 10 años como un corte que diferencia entre empresas relativamente jóvenes frente a las de mayor experiencia. Por ejemplo, en el caso de Chile, el empresario cuenta en promedio con 21 años de experiencia empresarial, mientras que en Colombia al menos el 37% de los entrevistados tiene más de 10 años de experiencia. En los casos de El Salvador y Panamá, el 47% y 57% de los entrevistados tiene más de 10 años de experiencia empresarial respectivamente. En Argentina, Bolivia, Colombia y Panamá se identifica que al menos un familiar trabaja en la empresa del entrevistado. Este es un tema importante que debe ser abordado a futuro; el carácter familiar de las empresas. Su importancia reside en que se ha señalado con frecuencia la falta de profesionalización de la empresa como un problema asociado a los vínculos familiares y a la renuencia por parte de los propietarios de contratar personal calificado (fuera del ámbito familiar). Esto se observa de

manera recurrente en las empresas de menor tamaño relativo, donde, además la necesidad de control y la ausencia de recursos influyen en la decisión de contratación (Zevallos, 2007: 26 - 28).

Según el Observatorio Europeo de la Pyme (Comisión Europea, 2002), los países de menor desarrollo relativo son los que poseen una mayor proporción de microempresas. La edad promedio de los emprendedores en Europa en general es de 35 años, lo que implica que la decisión empresarial viene luego de la formación completa, y de haber adquirido conocimiento y experiencia de trabajo en el sector. En general, en América Latina, se observa que *“(...) la edad promedio de los empresarios superaba los 40 años. Más del 60% de los empresarios entrevistados tiene educación universitaria (completa o incompleta), y la mayoría de empresarios tiene más de 10 años en el campo empresarial. Finalmente, casi el 28% de los empresarios entrevistados son mujeres. Esta característica contrasta con las Pymes europeas, donde los empresarios son algo más jóvenes (35 años), y la proporción de mujeres es menor (20%)”* (Zevallos, 2006: 81).

Específicamente en Colombia, se sostiene que *“(...) el 87% de los directivos de Mipymes tienen de 36 años en adelante; y sólo un 13% tiene entre 25 y 35 años de edad, indicando que éstos no pertenecen, en su mayoría, a las nuevas generaciones de directivos. De los 55 directivos que tienen de 36 años en adelante, 53 de ellos tienen estudios universitarios y algún postgrado; los que se encuentran entre 25 y 35 años de edad, son los que poseen este tipo de formación”* (Martínez, 2009: 56).

En las continuas investigaciones realizadas por el Fundes sobre Pymes y Mipymes (Zevallos, 2003, 2006, 2007; Rodríguez, 2003; Correa, Durán y Segura, 2010) uno de los resultados a destacar está relacionado con la dificultad para establecer una tipología general del empresario Mipyme latinoamericano, pues no sólo se observa una gran heterogeneidad en sus negocios, en términos de activos, ventas, inversión, potencial (actividad) exportador(a), actividad económica; sino que también en ellos mismos hay una mezcla diversa en cuanto a nivel de educación, edad, experiencia (laboral y/o empresarial), género, entre otros aspectos.

Sin embargo, estas unidades económicas (las Mipymes), más diseminadas territorialmente respecto de las grandes empresas, muestran una tendencia a agruparse en los grandes centros urbanos: capitales y ciudades más importantes. Además, se encuentran dispersas, fundamentalmente, entre el comercio y los servicios, sin una preponderancia aparente (aunque en la visión por países se tiende a clarificar la orientación, sea al comercio o los servicios), con un peso claramente menor en la manufactura. La mayor parte de las empresas entrevistadas podrían considerarse como maduras, es decir, existen hace más de 10 años en el mercado.

Al comparar las características de las Mipymes de Colombia con las de otros países de América Latina se puede tener un punto de referencia general de la dinámica y el desarrollo de las Mipymes en Colombia. Las inquietudes que quedan por responder son las siguientes: Teniendo en cuenta que la mayor proporción de empresas colombianas son microempresas, ¿cuál es el nivel de desarrollo de las microempresas en

contraste con las Pymes en Colombia?, ¿Cuáles son las principales limitaciones y obstáculos que tienen la microempresas colombianas?, ¿Qué papel juegan las microempresas en el desarrollo del país?, ¿Cuáles son los sectores más representativos en los que se concentra la existencia de microempresas en Colombia?. Estos interrogantes, como algún otro, se podrán responder en la siguiente sesión de éste capítulo; en el que se discutirá la situación general de las empresas colombianas, las principales fortalezas, así como algunas de las debilidades y limitaciones de las mismas.

1.2. SITUACIÓN GENERAL DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA.

Colombia está ubicada en la zona noroccidental de América del Sur, su capital es Bogotá y cuenta con una superficie de 1.141.748 km², siendo la cuarta nación en extensión territorial en América del Sur. Limita



al este con Venezuela y Brasil, al Sur con Perú y Ecuador y al Noroeste con Panamá. Este país se destaca como la única nación de América del Sur con costas en el océano Pacífico y en el Mar Caribe. El país se divide en 32 departamentos y un Distrito Capital. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE, 2005) calcula que la población del país es de 45 millones de habitantes para el 2009, es la tercera nación en población en América Latina. El 50% de sus habitantes se encuentra concentrado en cinco departamentos Bogotá D.C., Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca y Atlántico²⁰

Figura 1. Mapa de Colombia²¹.

En Colombia existe una alta incidencia de la pobreza, con un 46% de la población viviendo en esta condición (20,5 millones de personas), mientras que la pobreza extrema o indigencia afecta a un 17,8% de sus habitantes (datos al 2008 del DANE). A pesar de este nivel de pobreza, Colombia se cataloga como un país de ingreso medio, siendo su ingreso per cápita de US\$5.488 según datos del Banco de la República de Colombia (BRC, 2009). Pero este ingreso no se distribuye de forma equitativa, según la medición del Índice de Gini (0,59 al 2008) hay alta inequidad en el ingreso, que se refleja en que el 20% de la población con mayores recursos recibe el 54% del ingreso total de Colombia, mientras que el 20% más pobre recibe solo el 5% de este ingreso. Por otro lado, la tasa de desempleo al 2009 es de 12,2% de la población económicamente activa, lo que significa más de 2,6 millones de personas desempleadas.

Según datos del BCR (2009), el tamaño de la economía colombiana, medida por el Producto Interno Bruto (PIB), alcanzó la suma de 479.618.788 millones de pesos corrientes al año 2008 (180.858.598,34 EUR). El PIB está compuesto en un 50% por servicios, 15% por manufacturas; mientras que la agricultura,

²⁰ Tomado de: Wikipedia, En: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Colombia>>. Consultada: Junio 12 de 2010.

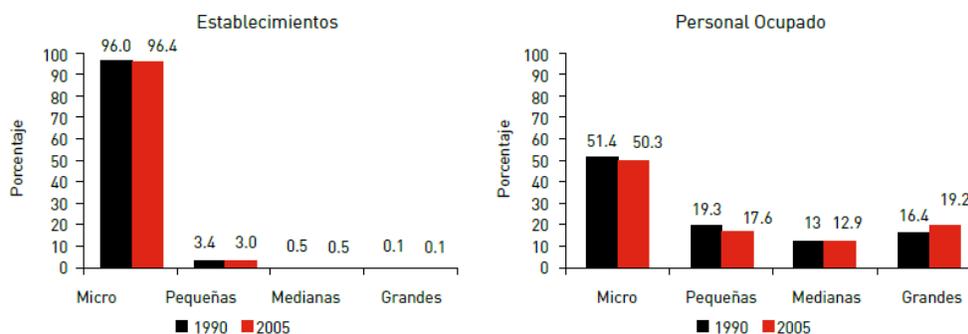
²¹ Cámara Colombo- Ecuatoriana de Industria y Comercio (CCEIC). En:<<http://www.ecuadorcolombia.com.co/colombia>>. Consultada: Septiembre 10 de 2010.

la minería y la construcción aportan cerca de un 8% cada uno de ellos. La economía real creció un 2,8% al 2008, pero se espera un decrecimiento para el 2009 y 2010 cercano al -2%. Finalmente, la inflación de Colombia fue del 2% al 2009, el promedio de los últimos cinco años fue de 5% (Correa, Durán y Segura, 2010:9-10).

Con respecto a la estructura empresarial colombiana, se afirma que según el censo general del DANE de 2005, existen 1.341.368 empresas en Colombia, el 96,4% de los establecimientos son micro empresas, mientras que otro 3,5% son pequeñas y medianas y un 0,1% son grandes²² (Tabla 2). A la vez estas micros, pequeñas y medianas (Mipymes) son la principal fuente de puestos de trabajo del país al emplear el 83,5% de la población ocupada²³(Rodríguez, 2003: XVII; Gamarra, 2005: 2; Cogollo, León y Vergara, 2005: 28; Giraldo, 2007: 8; Sierra y Londoño, 2008: 24; Correa, Durán y Segura, 2010: 10)²⁴.

Tabla 2. Estructura empresarial de las Mipymes.

Gráfico 1 Colombia: Estructura empresarial y personal ocupado por tamaño de empresa



Fuente: DANE. Censo económico 1993 y 2005. Consultado en el Conpes 3484 de 2007.

A nivel geográfico, en Colombia se presenta una alta concentración de empresas, sólo en Bogotá se ubican el 36,1% de las grandes empresas y el 22,8% de las Mipymes; mientras que los departamentos de Antioquia, Valle, Cundinamarca, Santander y Atlántico concentran otro 43,1% de las grandes empresas y 39,5% de las Mipymes (Tabla 3. *Empresas por Departamento*). De acuerdo con el domicilio social, la regionalización de las Mipymes alrededor de los centros urbanos es evidente, siendo Bogotá D.C. el eje

²² La clasificación por tamaño de empresa se hace por cantidad de empleados definida en la Ley 590 de 2000, la micro es la que cuenta entre 1 a 10 empleados, la pequeña de 11 a 50, la mediana de 51 a 200 y la grande tiene más de 200 empleados (Congreso de Colombia, Ley 590 de 2000, Pp. 9)

²³ El personal ocupado corresponde al personal promedio en el mes anterior a la entrevista del censo en los establecimientos de industria, comercio y servicios, mayo de 2010.

²⁴ Para la recolección de información relacionada con las Mipymes de Colombia se optó por hacer una revisión de literatura de investigaciones recientes sobre el tema, sin embargo se presentaron dificultades para unificar la información encontrada. La información que se presenta en este documento fue validada comparando con la información presentada por entidades como Departamento Nacional de Estadística (DANE), Industria y Comercio, e información disponible y actualizada del Fundes. Como lo plantea Rodríguez (2003: 9) la deficiencia de estadísticas es una de las mayores limitaciones que enfrenta la Mipyme en Colombia, pues no se dispone de información real y actualizada que sirva como soporte para la formulación de políticas y programas que fomenten el desarrollo de este estrato.

fundamental para su desarrollo. Sin embargo, las características político - administrativas del país facultan la existencia de focos de desarrollo (Medellín en región antioqueña, Cali al occidente, Barranquilla en la costa atlántica) que evidencian la focalización urbana en el establecimiento de las Mipyme. Además, la mayor parte de las empresas colombianas se dedican a los sectores de comercio y de servicios, tal como lo muestra la *Tabla 4 (Empresas por Sector)* (Rodríguez, 2003: 12; Superintendencia de Sociedades de Colombia, 2003; Correa, Durán y Segura, 2010: 10).

Tabla 3. Empresas por Departamento

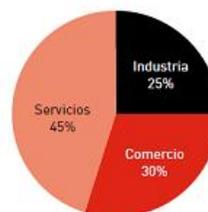
Colombia: Distribución de las empresas por departamento, según tamaño

Departamento	MIPYMES	Grandes
Bogotá	22,8%	36,1%
Antioquia	13,5%	17,9%
Valle	9,6%	9,2%
Cundinamarca	6,3%	7,3%
Santander	5,9%	3,5%
Atlántico	4,2%	5,2%
Resto del país	37,8%	20,8%
Total	100%	100%

Fuente: DANE - Censo económico 2005. Consultado en el Conpes 3484 de 2007

Tabla 4. Empresas por Sector

Colombia: Distribución de las empresas de acuerdo a su sector económico



Fuente: DANE - Censo económico 2005. Consultado en el Conpes 3484 de 2007

En general, se puede decir que existe consenso acerca de la importancia del sector Mipyme para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso. No obstante teniendo en cuenta que las Mipymes en Colombia equivalen a más del 90% del parque empresarial nacional. Según estimativos de la ANIF²⁵ (2003) generan casi el 73 % del empleo y participan con el 53 % de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo generan el 63 % del empleo y el 37 % de la producción.

Como lo reflejan las cifras del DANE en el censo económico de 2005 (Conpes, 2007), el mercado nacional colombiano presenta grandes heterogeneidades y jerarquización entre las regiones en el tamaño de los mercados, en la capacidad de acumulación y concentración de recursos de capital físico, humano y de investigación científica y tecnológica. A ello se suman las condiciones, institucionales y de gobernabilidad diversas de las regiones en cuanto al respeto de las normas, a la seguridad de los derechos de propiedad, al cumplimiento de contratos y al respeto por los derechos ciudadanos en general. Estas circunstancias hacen de Colombia un país débilmente integrado en lo económico, social e institucional. De ahí que prevalezcan lógicas muy fuertes de desarrollo desigual, reforzadas por la notoria insuficiencia, ausencia de continuidad y consistencia, de los esfuerzos del Estado y de la sociedad en dirección a lograr

²⁵ Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF): desde su creación en 1974, ha jugado un papel de liderazgo en la defensa de la economía privada y la buena política económica. Sus investigaciones, su capacidad de análisis y la solidez técnica de sus propuestas, han hecho de ANIF uno de los principales gremios y centro de investigación económica del país, con amplia influencia en la opinión pública y en los medios dirigentes. En: < <http://www.anif.org/contenido/capitulo.asp?chapter=7>>. Consultada: Agosto 23 de 2010.

una mayor convergencia estructural, como condición para consolidar la integración económica del país (Guerrero y Fuentes, 2008; Sierra y Londoño, 2008; Correa, Durán y Segura, 2010).

Estas características generales de heterogeneidad en el mercado interno colombiano no favorece las perspectivas de un mercado externo para todas las regiones, no hay un referente competitivo principal en todas las regiones. De hecho, para muchas regiones del país el referente competitivo principal para crecer es ante todo el mercado interno: las empresas regionales en muy pocos casos alcanzan claramente una orientación de mercado con amplia cobertura nacional. Además, “(...) *no son pocas las regiones que tienen que enfrentar desventajas de localización y deficiencias sistémicas e infraestructurales que frenan el avance de la competitividad. Evidencia de esto son las distancias y la duración de los trayectos en los procesos de integración de los mercados internos y con el exterior*” (Guerrero y Fuentes, 2008: 157).

Consciente de esta realidad, que la economía del país se concentra en las Mipymes colombianas y que estas presentan limitaciones y obstáculos de competitividad para incursionar en el mercado interno, y por ende el mercado externo; el Gobierno Nacional, a través del Congreso de la República promulgó la Ley 590 de 2000, estableciendo las pautas para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, concentrándose en los estímulos a la formación de mercados, el desarrollo integral de las Mipyme, el establecimiento de mejores condiciones en el entorno institucional, la promoción de una favorable dotación de factores para el desarrollo empresarial y la generación de facilidades en pro de la asociatividad y competitividad.

Parece evidente que las Mipymes, “(...) *componen un segmento de la economía colombiana que teóricamente constituye una gran preocupación por parte del Estado*” (Pallares, 2004: 211).

La Ley 590 de 2000 hizo expresa la definición de Mipyme, a partir de los montos de activos y el número de empleados de cada empresa, así ver *Tabla 5*:

Tabla 5. Clasificación de las MIPYMES – Ley 590 de 2000²⁶.

Tamaño de Empresa	Montos de Activos	Nº de Empleados
Micro	Menos de 501 SMLV	Menos de 10 trajadores
Pequeña	Entre 501 y 5000 SMLV	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana	Entre 5001 y 15000 SMLV ²⁷	Entre 51 y 200 trabajadores

Fuente: Congreso de Colombia (2000:9). Ley 590 de 2000.

Esta estratificación empresarial, permite mantener referencias estadísticas que sirven para definir tendencias y comportamientos de los sectores económicos, y evaluar el impacto productivo de cada uno sobre el total del producto nacional; lo que permite encaminar los esfuerzos de fomento y desarrollo hacia el

²⁶ Sobre la base de la definición de Mipyme expuesta en la Ley 590 de 2000 por el Congreso de Colombia, es que se han expuesto las distintas estadísticas sobre Mipymes en Colombia que aparecen en el presente documento.

²⁷ Ver modificación de la Ley 590 de 2000, por la Ley 904 de 2004. Esta Ley amplía el monto de los activos hasta 30.000 SMLV.

fortalecimiento de los sectores más vulnerables y el afianzamiento de los más productivos (Gamarra, 2005: 2).

La Ley 590 de 2000, a través del Congreso de Colombia busca unificar y dar claridad a lo que se puede definir como Mipyme, sin embargo el concepto no ha sido unificado por las empresas y regiones del país. Esta definición presenta algunas ambigüedades y críticas que merece la pena discutir, tal es el caso por ejemplo si se asociara el concepto de Mipyme al tamaño, sería pertinente asociar también el concepto a la capacidad de producción en atención a las características de la demanda. Rodríguez (2003: 7) afirma que Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala. Sin embargo, el universo de la Mipyme es desconocido, no existe consenso ni siquiera en cuanto al número de empresas que pertenecen a este estrato empresarial. A pesar de que se dispone de una definición establecida por Ley, las mismas entidades estatales utilizan diferentes criterios o rangos distintos para la clasificación de las empresas a los establecidos en la Ley.

Igualmente, se podría relativizar el concepto según el tamaño, dependiendo de la época histórica en que se analice. Hoy, por ejemplo, el tamaño de una Mipyme pudo ser el tamaño de una gran empresa a comienzos del siglo pasado, es decir, cuando las características de la demanda eran diferentes. Se resalta entonces que hay otros criterios que son utilizados por los empresarios para la caracterización de las Mipymes, con base en el tamaño, tales como: las ventas, los activos, el número de empleados, rangos mayores de activos; y estos criterios varían dependiendo también del sector en que se ubique la empresa, sea éste manufacturero, de servicios o comercial (Rodríguez, 2003: 8; Alemán, 2006: 176).

Siguiendo esta línea de pensamiento, el Congreso de Colombia decide hacer algunas modificaciones a la ley 590 de 2000 (Ley Mipyme), a través de la Ley 905 del 2 de Agosto de 2004. Esta última contempla las siguientes modificaciones: (1) amplía el concepto de Mipymes hasta aquellas empresas que tengan hasta 30.000 salarios mínimos mensuales en activos, que en la Ley anterior llegaban solo hasta 15.000 SMLV; (2) crea el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes, incorporando al mismo a los Ministerios de Comercio, Industria y Turismo, Protección Social y Agricultura, Planeación Nacional, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), Colciencias, Bancoldex, el Fondo Nacional de Garantías y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro); (3) amplía los Consejos Regionales Mipymes, dándoles ahora participación a las gobernaciones, a un representante de la respectiva Corporación Autónoma Regional (CAR), al director de Planeación Departamental, al director regional del Sena y por el sector privado a un representante regional de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Industrias (Acopi), de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), y de la Cámara de Comercio de la Localidad (Congreso de Colombia, 2004, Ley 905 de 2004; Pallares, 2004: 212 - 213).

Para el caso de Colombia, el indicador del tamaño de las Mipymes se establece con base en el número de empleos directos generados por unidad productiva y el nivel de activos. Para la microempresa, los empleos generados como personal de planta, no superior a los diez (10) trabajadores y la valoración en activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales

vigentes. Para la pequeña empresa, los empleos directos de planta oscilan entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o la valoración en activos totales por quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Para la Mediana empresa, los empleos directos de planta entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores o la valoración en activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios (congreso de Colombia, Ley 590 de 2000, Ley 905 de 2004).

A nivel internacional, el comportamiento de este indicador muestra, por ejemplo, en España, un porcentaje de 19% para empresas entre 0-9 empleados, 33% para empresas entre 100-499 empleados, 30% para empresas entre 50-99 empleados y 18% para empresas entre 10-49 empleados. Esta estructura difiere de otros países como los Estados Unidos, en donde el 60% de empresas tiene entre 10-49 de empleados, el 32% entre 50 -99 empleados, y existe una participación mínima del 4% para empresas entre 0-9 empleados. Pero en general el 60% del empleo es generado por las Pymes y, en la mayoría, más del 30% de empleos para empresas con menos de cien empleados (Alemania, 2006: 176).

La Micro, Pequeña y Mediana Industria Colombiana, según la encuesta anual del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, del 2000, constituye alrededor del 94% de los establecimientos manufactureros, el 54% del empleo y el 40% del Valor Agregado Industrial. Fenómeno que por cierto, no responde a factores coyunturales, sino que a dicho tamaño de empresas hace parte estructural de la economía colombiana, con aproximadamente los mismos grados de participación en las variables señaladas en los últimos 40 años (Pallares, 2004: 210)

Pallares (1999, 2004) describe que las Pymes, junto con las microempresas, se hallan presentes en prácticamente todos los sectores y subsectores de la manufactura y de la economía, siendo su participación mayoritaria en las ventas totales de sectores como: Los alimentos y la agroindustria, las confecciones, los productos de cuero y calzado, los productos de madera y muebles, los productos químicos, los productos de plástico y caucho, los productos metalmecánicos, los productos eléctricos, las artes gráficas y los equipos profesional y científico. *“Las microempresas se dedican en un 53.4% a actividades del comercio al por menor, resaltando: comercio de alimentos, prendas de vestir y sus accesorios. Las microempresas que desarrollan labores industriales se dedican en su mayoría a la fabricación de prendas de vestir, panaderías y fabricación de muebles de hogar”* (Martínez, 2009: 63). Las principales actividades de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) se realizan en el sector de servicios, especialmente, actividades de prácticas médicas, educación básica y secundaria, y actividades desarrolladas por instituciones prestadoras de salud.

De acuerdo a la información de Confecámaras, con relación al número de empresas registradas a nivel nacional, el 91.9% corresponde a microempresas, el 6.2% pequeñas empresas, el 1.5% medianas y el 0.5% son grandes empresas. (Se reportaron 1.442.117 establecimientos) (Martínez, 2009: 62)

En Colombia el 37% de las Pymes pertenecen al sector servicios, el 34% al comercial, el 22% al industrial y el 7% al agropecuario (Confecamaras, 2001; CONPES, 2007, 2008; Correa, Durán y Segura – Fundes-, 2010) (*Tabla 6. Empresas por Sector Económico*).

Tabla 6. Empresas por Sector Económico.

Sector	Pequeña		Mediana	
	N° Empresas	%	N° Empresas	%
Servicios	14.956	37	2.861	37
Comercio	14.039	35	2.096	27
Industria	8.414	21	1.958	25
Agro	2.554	6	871	11
TOTAL	39.963	100	7.786	100

Fuente: Información de Fundes validada con la Confecámaras del 2001.

El 87% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen 6 o más años de haber sido constituidas. Lo anterior se explica, pues desde el inicio de sus actividades, como microempresa, ésta requiere de procesos de consolidación, para así aumentar su tamaño. El 11% de las Pymes tienen menos de 6 años de antigüedad, es decir, se encuentra en proceso de formación; el 36%, que es el grupo mayoritario, tiene entre 6 y 15 años de haber sido creadas, las mismas se encuentran en proceso de consolidación; el 22 % de las Pymes esta entre 15 y 22 años, a estas las llamamos en proceso de estabilización; mientras un 29% son las Pymes tradicionales, con más de 22 años (Rodríguez, 2003: 14). La consolidación de una empresa en Colombia, es un proceso que dura no menos de seis años; hecho que debe tenerse en cuenta en los programas de apoyo y fomento para este estrato empresarial, si verdaderamente se espera consolidar este tipo de unidades empresariales.

Las Mipymes juegan un papel central en el desarrollo y competitividad de Colombia, pero la riqueza está concentrada en las grandes empresas. Se ha dicho que las Mipymes son protagonistas en la generación de empleo del país, pero es cuestionable el nivel de formación y la calidad de la fuerza laboral que se encuentra, específicamente en las microempresas colombianas. En ésta sesión del capítulo relacionado con las Mipymes, se puede concluir que la estructura empresarial de Colombia está constituida mayoritariamente por microempresas – sin contar las que operan bajo la informalidad e ilegalidad- seguida en orden de composición de las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Actualmente, las Mipymes operan bajo la institucionalidad de la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004²⁸. Estas leyes han permitido unificar el concepto de Mipyme para el Estado Colombiano, pero también ha permitido manifestar el interés del Estado por emprender acciones que fortalezcan la competitividad y la presencia de las Mipymes en mercados internacionales. Aunque el contexto interno y externo de las

²⁸ Propaís, Corporación para el Desarrollo de las Microempresas. (2010). Qué es el Sistema Nacional de Mipymes. En: <http://www.propais.org.co/newPortal/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=53&lang=es>. Consultada: Junio 12 de 2010.

Mipymes no es alentador, el Estado y las instituciones de apoyo (entidades gremiales, Propaís²⁹, Sena) actualmente están formulando planes de acción y de fortalecimiento empresarial para la Mipymes colombianas, pero hay desconocimiento y desinterés por parte de estas empresas de participar en acciones colectivas con otras empresas e instituciones externas.

En general, las Mipymes presentan serios obstáculos y limitaciones que afectan su desarrollo y competitividad interna y externa. Los obstáculos de las Mipymes son coyunturales, estructurales y culturales. A continuación se discutirán y analizarán algunos de los principales obstáculos que evidencian las Mipymes en Colombia.

1.3. PRINCIPALES OBSTÁCULOS QUE INFLUENCIAN EL DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA.

La realidad de las Mipymes colombianas evidencia obstáculos significativos que afectan el desarrollo y la competitividad de este grupo de empresas. En ésta sesión se describen los principales obstáculos que enfrentan las Mipymes en Colombia a partir de la revisión de literatura de investigaciones relacionadas con las Mipymes de Colombia (Fundes, 2002; Rodríguez, 2003; Pallares, 1999, 2004; Zevallos, 2003, 2006, 2007, 2008; Gamarra, 2005; Alemán, 2006; Iguera, 2006; Romero, 2006; CONPES, 2007, 2008; Sierra y Londoño, 2008; Correa, Durán y Segura, 2010) y la identificación de puntos comunes de discusión de los investigadores y académicos.

Antes de iniciar el desarrollo de la presente sesión, es conveniente definir obstáculos, como “(...) *los principales problemas que perjudican a la Mipyme en el inicio, desarrollo o diversificación de sus actividades económicas*” (Fundes, 2002: 21). Según el Fundes (2002) un obstáculo debe tener las siguientes características: Ser percibido de manera negativa por la Mipyme, provocar un sobrecosto (en dinero o tiempo) para este tipo de empresas, y estar fuera del control de la empresa (problema exógeno).

Después de definir la palabra obstáculo, se procede entonces a identificar y a discutir los principales obstáculos de las Mipymes colombianas. Pallares (1999) y Zevallos (2003) logran resumir de manera clara y precisa los principales obstáculos presentes en las Mipymes colombianas. Estos autores resaltan que uno de los principales obstáculos de las Mipymes, está relacionado con el hecho que la estructura empresarial colombiana esté compuesta en su mayoría por microempresas en las que se evidencian limitaciones de informalidad, escasez de capital, focalización en mercados locales y regionales, y el carácter personal o familiar de sus empresas.

²⁹ Corporación para el Desarrollo de las Microempresas. Entidad de carácter mixto, de derecho privado, creado en el año 1994 como instrumento para fortalecer la alianza público – privada a través de acciones conjuntas de apoyo a las microempresas. En: <<http://www.propais.org.co>>. Consultada: Septiembre 10 de 2010.

Estas situaciones se presentan como obstáculos en las Mipymes, pero sumado también a la poca cultura de la cooperación y asociatividad entre empresas, representada en la renuencia a compartir información, experiencias y conocimientos sobre sus formas de gestión y tecnología; la desconfianza ancestral hacia sus competidores, el Estado, sus representantes y sus instituciones; el bajo espíritu de asociación y de credibilidad en los gremios (de hecho, hoy en día, menos del 20% de las empresas legalmente constituidas en Colombia pertenecen a alguna organización gremial). El inmediatismo propio de las personas vinculadas a los negocios, que esperan resultados inmediatos en todas sus actividades; y adicional a esto, la escasa formación profesional de los empresarios (Pallares, 1999: 2).

Esta es una mirada general de los obstáculos que tienen las Mipymes en Colombia, pero vale la pena discutir con más detalle algunos de los principales obstáculos de las Mipymes colombianas, categorizándolos en seis grupos, y ordenándolos de acuerdo al nivel de relevancia para las empresas, así: (1) la cultura empresarial, en la que se mencionan limitaciones relacionadas con la mentalidad de corto plazo, el individualismo, la desconfianza y el carácter empresa familiar; (2) el mercado interno y externo, discutiendo problemas relacionados con la recesión económica y el posicionamiento de las Mipymes en el mercado local e internacional; (3) el acceso a recursos financieros; (4) la legalidad e informalidad de las Mipymes; (5) el capital humano, describiendo el nivel de formación de sus empresarios, la experiencia y las habilidades de dirección; y por último, (6) el acceso a recursos tecnológicos y de innovación.

El grupo de obstáculos denominado *cultura empresarial*, corresponde a obstáculos que hacen parte de patrones de identificación de las Mipymes, que han estado ahí por muchos años, trasladándose de una generación de Mipymes colombianas a otra. Un obstáculo relacionado con estos aspectos culturales es *la mentalidad de corto plazo*, los empresarios de Mipymes muestran poca creatividad frente a planes de mediano y largo plazo para sus firmas, los empresarios responden de forma reactiva a cambios permanentes de legislaciones, no hay una planeación constante para el mediano y largo plazo; lo que no permite prever con certeza costos ni utilidades aún en el corto plazo (Pallares, 2004: 228). Según Iguera (2006: 1) los empresarios de las Mipymes muestran “(...) *poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios Mipyme no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo, les falta información acerca del entorno y el mercado y no tienen la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa*”.

El individualismo es otro obstáculo cultural de las Mipymes colombianas, evidente en la dificultad que tienen los empresarios para emprender procesos de asociatividad y trabajo con el otro; trátase de empresario, gremio, Estado, entidades públicas y/o privadas. La cooperación entre empresas Mipymes en Colombia presenta graves problemas en la medida en que existe gran asimetría en la relación entre grandes y pequeñas empresas, debido al poder de mercado de las primeras. La ausencia (o escasez) de organizaciones de representación de las Mipymes reduce también la posibilidad de que éstas hagan oír sus demandas. Además, la débil vinculación entre empresa y academia, redundando en una oferta educativa inadecuada para las necesidades productivas. Estas son algunas de las razones, según señalan los propios empresarios, por las que las empresas no logran mejorar su competitividad (Zevallos, 2003: 61).

A los empresarios de las Mipymes no les interesa participar en algún tipo de asociación gremial, porque no se sienten representados por éste tipo de instituciones. Rodríguez (2003: 114) argumenta que la falta de apoyo de los gremios se atribuye principalmente al desconocimiento de las necesidades de la Mipyme, a que no representan los intereses de las Mipymes, y a que se presenta insuficiente capacidad de negociación de los gremios de las Mipymes. Estas dificultades las tienen principalmente las empresas más pequeñas, las de comercio y servicios. Aproximadamente *“(...) el 69% de las Mipymes que no se encuentran afiliadas a algún gremio; señalan como razones principales que los mismos no representan sus intereses, y que prefieren trabajar individualmente”* (Rodríguez, 2003: 116), y cuando se utilizan los servicios de dichas entidades gremiales en la mayoría de casos, se hace para recibir capacitación y formación.

Con respecto a los esquema asociativos, Rodríguez (2003: 130 -149)³⁰ menciona que a pesar de la evidente importancia de la asociatividad, solo el 18% de las Mipymes en Colombia ha participado en algún esquema de tipo asociativo. Las razones del fracaso de los esquemas asociativos en Colombia, se debe a que el empresario le falta claridad en las reglas de juego fijadas por el grupo, siente miedo a compartir información y desconfianza. La proporción de empresas medianas que lo ha hecho es levemente mayor (21%). De acuerdo con los sectores, el de mayor participación en modelos asociativos es el de servicios (26%), seguido de industria (16%), y por último, de comercio (10%). Al revisar las ciudades, se encuentra que tienden a asociarse más las empresas de Medellín y Bucaramanga, de las cuales el 27% y el 26%, respectivamente, afirman haber participado en este tipo de esquemas. En Bogotá, sólo el 16% de las Mipymes han trabajado asociadamente, pero la situación en Barranquilla es más crítica, puesto que menos del 10% de las Mipymes se han vinculado bajo este tipo de modelo.

Las Mipymes al tener bajo interés en operar bajo esquemas asociativos, reducen las posibilidades de acceder a: nuevos mercados internos y externos, modernas tecnologías, mejorar condiciones administrativas y técnicas de funcionamiento, aumentar las ventas, reducir costos y mejorar la calidad del recurso humano. Las Mipymes colombianas que participan en esquemas de asociatividad como los clúster o los Programas de Desarrollo Estratégico Sectorial (PRODES) obtienen incrementos de productividad.

Correa, Durán y Segura (2010: 20) mencionan algunos de los beneficios que tienen las empresas al participar en programas de asociatividad, así: la reducción de costos debido a la optimización de procesos, bien sea por la realización de compras conjuntas, por la implementación de buenas prácticas y/o por una mejor posición empresarial para negociar materias primas, insumos, tecnología y servicios de desarrollo empresarial; el mejoramiento de la calidad, apoyados en procesos conjuntos; el aumento de la capacidad y la mayor flexibilidad en la oferta (economías de escala); la disposición hacia la incorporación de tecnología, innovación en productos y/o servicios y consolidación de un portafolio integral más completo del que ofrece

³⁰ Los registros de esta investigación se filtraron de acuerdo con los criterios establecidos por Ley Mipyme 590 de 2000 para obtener una población objetivo conformada por las Mipymes legalmente constituidas, activas y con sede en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, se obtuvo entonces un universo de 39.449 Pymes distribuidas por sectores económicos, tamaño y ciudad (Rodríguez, 2003: 169).

una empresa de manera individual; el mayor conocimiento sobre mercados y prácticas comerciales; la disminución de riesgos para incursionar en un nuevo mercado asumiendo retos en forma conjunta; la capacidad para la formulación de proyectos colectivos programados para que su implementación se realice en el mediano y largo plazo, facilitando el desarrollo de acciones frente a las oportunidades de mejoramiento y/o atención a las exigencias del mercado, lo que se convierte en otro elemento cohesionador que genera competitividad al nuevo negocio. El acceso a mercados de mayor complejidad comparados a los que atienden en la actualidad las empresas; y participación en eventos comerciales con portafolios integrales adecuados a la necesidad del mercado.

El trabajo colectivo, a través de formas de asociatividad ofrece resultados favorables para las empresas, pero el obstáculo del individualismo produce efectos contrarios.

El individualismo en las Mipymes colombianas desencadena otra serie de obstáculos culturales, como *la desconfianza* (Pallares, 2004; Iguera, 2006), factor que contribuye, según autores como Fukuyama (1996), al atraso de los países y al poco desarrollo de las empresas. “(...) *Encuestas en los últimos años recuerdan permanentemente la muy baja credibilidad por parte de la población, en primer lugar en el gobierno de turno, las instituciones, y en las organizaciones*” (Pallares, 2004: 230). Se puede decir, que “(...) *no existe en los participantes una clara vocación de cooperación, sino más bien, un alto grado de desconfianza. No existe un entorno institucional que estimule y apoye la existencia de mecanismos de asociatividad*” (Iguera, 2006: 5).

Esta falta de confianza en entidades gremiales, en el Estado y en las demás empresas, hace que las Mipymes colombianas no tomen en cuenta participar en programas de impulso a la competitividad y al desarrollo regional propuestos por el Estado. Por ejemplo, la Política Nacional de Competitividad (PNC) y la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) aprobó desde el 2007 cinco pilares básicos de competitividad para impulsar el desarrollo de las empresas colombianas, así: (1) desarrollo de sectores o clusters de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) formalización empresarial y laboral, (4) fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión (CONPES, 2008: 5).

El Estado diseña programas de impulso a la competitividad de las empresas colombianas, pero han sido las grandes empresas (GE) las que más beneficios y ayudas han recibido por la vía de altos aranceles, exenciones de impuestos, subsidios a la exportación, tasas de interés preferenciales, acceso a los contratos del Estado, y manejo de la tasa de cambio. Las Mipymes, por su parte, no han sido beneficiarios reales de las políticas y programas de impulso a la competitividad (Zevallos, 2003; Pallares, 2004; Alemán, 2006).

La relación asimétrica entre las grandes empresas y las Mipymes —la ausencia de encadenamientos productivos, entre otros— es un importante obstáculo al desarrollo de estas últimas. La respuesta pública (y privada) a este problema es muy fragmentaria y a veces inexistente. Colombia ha buscado salidas legales a

partir de leyes de fomento de la competencia, pero el alcance de ellas ha sido limitado, un ejemplo es la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004 (modifica la Ley 590/2000), leyes creadas con el fin de promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, y en las cuales se presentan problemáticas críticas, sobre las cuales instituciones públicas y privadas no ofrecen solución.

Hay un último obstáculo cultural que vale la pena resaltar, y está relacionado con el carácter familiar que tienen la mayoría de micro y pequeñas empresas colombianas. El individualismo, la desconfianza y la poca participación en mecanismos de asociatividad obedece en parte a que estas empresas son en su gran mayoría familiares, lo que se relaciona con unas formas de trabajo cerradas en las que la comunicación fluye exclusivamente hacia dentro de su estructura empresarial.

De las micro y pequeñas empresas que tiene características de negocio familiar, se destaca que por lo general “(...) son celosos guardianes de su privacidad. La investigación de archivo y los estudios no intrusivos son más difíciles, porque estas empresas en su mayoría son de carácter cerrado, no reportan sus resultados y sus logros públicamente y en forma sistemática. Aun más, en los círculos de la alta gerencia, ser una empresa de familia implica cargar con el estigma de ser pequeña, plagada de conflictos familiares y gerenciada en forma no profesional” (Romero, 2006: 132).

El segundo grupo de obstáculos que merece la pena discutir en ésta sesión, está relacionado con *el mercado interno y externo de las Mipymes en Colombia*. Con relación al mercado interno, Sierra y Londoño (2008: 16) afirman que las Mipymes se ven afectadas por barreras contextuales que tienen un efecto directo sobre la creación y operación de las mismas. Una de las barreras contextuales, es la incidencia de la pobreza en la población colombiana. Según datos de la Contraloría y del DANE, en 1991 el 53,8% de la población colombiana vivía en condición de pobreza (canasta total) y el 20,4% en condición de indigencia (canasta de alimentos); para el 2003 las cifras llegaron al 64,8% de pobres y al 34% de indigentes. Esta situación es confirmada por los datos del *Human Development Report* (UNDP, 2006): entre 1990 y 2004, el 7% del total de la población colombiana tenía ingresos inferiores a 1 dólar diario; y el 17,8% tenía ingresos inferiores a 2 dólares y la línea de pobreza se mantuvo en el 64% (1990-2003).

En Colombia, la situación económica es otra barrera contextual identificada como obstáculo relevante para los empresarios. Dentro del mismo, la recesión, la contracción de la demanda, los bajos niveles de inversión, el desempleo, las variaciones en el tipo de cambio –en ese orden- son los factores que inciden de manera crítica en la situación económica del país (Rodríguez, 2003; Zevallos, 2007). “La tasa de desempleo urbano llegó en el 2000 a 19,7% y al 2002 sólo se había reducido en 4 puntos. Existen agravantes de este indicador que son el subempleo, que al final del primer semestre del 2003 se encontraba en el 33 %; y la informalidad, pues en las trece principales ciudades del país, 61 de cada 100 puestos de trabajo son informales” (Rodríguez, 2003: 20).

Una de las razones a la crisis económica que evidencia Colombia actualmente, se debe en gran medida a la apertura económica indiscriminada del mercado nacional que llevó colateralmente a que el aporte de la

industria y la agricultura nacional, perdiera aceleradamente su participación frente al Producto Interno Bruto (cerca de 10 puntos de la participación en el PIB por parte de ambos sectores económicos en los últimos treinta años), ocasionando una verdadera desindustrialización en el área urbana y el abandono de la producción en el campo; razones por las cuales se aumentó extraordinariamente la informalidad y el desempleo de la población en uno y otros sector de la economía. Para completar el panorama nacional, se observa el aumento de los negocios ilícitos y con ellos la violencia y la corrupción de las diferentes instancias del Estado e incluso de una parte del sector privado (Pallares, 2004: 24).

Adicional a la crisis económica y a los índices de pobreza, las Mipymes presentan grandes limitaciones frente a su desempeño en mercados internos y externos. Una limitación, tiene que ver con la gran fragmentación de la oferta, constituida por miles de pequeñas unidades productivas aisladas, que producen individualmente cantidades muy bajas en cada uno de sus renglones y productos, mediocres niveles de productividad y generalmente altos volúmenes de desperdicios. Zevallos (2007: 65) llama la atención sobre “(...) *la competencia desleal vista como relaciones asimétricas entre empresas: grandes/pequeñas; formal/informal; con proveedores / distribuidores (en estos casos, ligados a imposiciones para colocación de productos)*”.

Se destaca el escaso poder de negociación individual de las Mipymes frente a proveedores y clientes, quienes casi siempre les imponen y condicionan los precios, las formas de pago, los plazos y volúmenes de compra o venta. De otro lado, se identifica en las Mipymes poca especialización, estos empresarios se reconocen en el medio empresarial como *toderos*³¹ (Pallares, 2004: 233 - 234).

En relación con el mercado externo se identifican otros obstáculos a saber, por ejemplo que la mayoría de las Mipymes, *no conciben el mercado externo como una oportunidad de desarrollo y competitividad, sino como una amenaza*. Dentro de las restricciones para vender sus productos en el exterior se destacan los altos costos para exportar, la carencia de servicios logísticos y de infraestructura, y el acceso limitado a información comercial.

En Colombia el sector empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) constituye más del 92%; es decir, cerca de un millón del total de establecimientos comerciales. Éstas empresas generan más del 40% del Producto Interno Bruto (PIB) y cerca del 70% del empleo de la industria, comercio y servicios del país (Puyana, 2002). Sin embargo, sólo el 13% de las Pymes colombianas ha exportado en los últimos dos años y del 87% de las que no exportan, únicamente el 6% apenas lo ha intentado (Marulanda, 2004; Martínez, 2009). Esto como consecuencia de las barreras para la exportación que, en general, afrontan las Mipymes: una estructura directiva informal, la carencia de una clara estrategia global, la carencia de recursos financieros, la falta de tiempo y asesoría para diseñar un plan estratégico de

³¹ *Todero*, es una expresión utilizada en el medio empresarial colombiano, para decir que determinado empresario sabe hacer múltiples actividades productivas, no productivas, administrativas, técnicas y operativas. Una empresa *todera* es aquella que ofrece diversidad de líneas de productos y de servicios, guarden o no correspondencia con su actividad productiva o con su estilo de producción.

exportación, la carencia de un director especialista en comercio exterior, los escasos recursos y habilidades para la exportación, el poco entrenamiento del recurso humano, la apatía hacia la promoción de exportaciones, y el escepticismo de los fundadores/propietarios para delegar (Rosa, Scott y Gilbert, 1994; Martínez, 2009).

En general, las Mipymes colombianas, afrontan una serie de barreras para la exportación asociadas a la carencia de recursos y capacidades organizacionales y directivas, las cuales, hacen que su permanencia en los mercados internacionales sea cuestionable. Al no superar tales barreras y no mostrar una posición competitiva fuerte, difícilmente podrán penetrar y sobrevivir en los mercados internacionales y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado mundial.

Además, no hay que olvidar que las posibilidades de acceso a mercados externos que tienen las Mipymes dependen de sus condiciones endógenas (como la calidad de su producto, el precio y la oportunidad de acceder a esos mercados). En definitiva una característica de las Mipymes en países en desarrollo, como Colombia, es su orientación al mercado local, “(...) *la información disponible para algunos países de América Latina muestra que la proporción de Mipymes vinculadas directamente al comercio exterior en muchos casos no supera el 5 -10%*” (Zevallos, 2007: 83).

Las empresas Mipymes se focalizan en el mercado local, porque incursionar en mercados internacionales les implica la realización de numerosos trámites que requieren tiempo y dinero (e.g, la necesidad de visado para los colombianos en muchos países es una restricción extra para los empresarios, quienes se ven limitados en sus posibilidades de viajar a concretar negocios y prospectar el mercado); esto sumado a la inestabilidad e inconsistencia de las normas que legalizan el comercio exterior. Adicionalmente, las Mipymes ven afectada sus posibilidades de comercializar sus productos y servicios en mercados internacionales por desinformación, se presenta poca divulgación de los acuerdos comerciales (Zevallos, 2007: 84).

Las Mipymes también presentan dificultades para ejercer el comercio exterior, debido a dificultades de orden público, relacionado con el consenso de violencia e inseguridad que se presenta en algunas regiones del país. Zevallos (2007: 125) afirma que esta dificultad trae consigo costos adicionales como: el costo de los seguros, la inseguridad en vías y puertos, la delincuencia común, los grupos armados ilegales, las zonas / sectores vedados, las amenazas. Respecto a los sectores, es el comercio quien se ve más afectado por la violencia e inseguridad; la industria por el costo de los seguros, así como la inseguridad en vías y puertos; y finalmente, los servicios por la delincuencia común y los sectores vedados. Un 63% de las pymes afirma haber incurrido en gastos adicionales asociados al tema del orden público. De ellos, el 43% es para seguro, 38% para seguridad en el establecimiento, y 17% para seguridad personal y familiar.

La economía colombiana ha enfrentado momentos difíciles, reflejados en un crecimiento negativo del PIB de un 2% para los dos últimos años, acompañado de un debilitamiento del comercio exterior. Posteriormente y hasta 2002 se presenta un periodo de inestabilidad económica, originada en gran parte

por el conflicto armado; lo que igualmente debilita el comercio exterior colombiano, especialmente sus exportaciones. Es a partir de 2003 que la economía colombiana reinicia su recuperación, revirtiendo además la tendencia decreciente del comercio exterior. De esta forma, en el periodo 2003-2008 las exportaciones se incrementaron a un ritmo del 21,2% promedio anual, mientras las importaciones lo hicieron a una tasa de 21,0% (Correa, Durán y Segura, 2010: 14- 15).

Otro grupo de obstáculos que se menciona de manera reiterativa en esta revisión de literatura, está relacionado con *el acceso a recursos financieros*. En las Mipymes se identifican diferentes obstáculos que se agrupan en éste gran grupo; se destaca la baja capacidad de negociación que tienen las Mipymes frente a las entidades del sistema financiero, en una situación similar o peor que frente a las condiciones que les fijan los grandes clientes o proveedores. En Colombia, por ejemplo, el crédito para Mipymes se considera en la misma categoría que de consumo, y por esta razón la tasa de interés es la más alta mercado. Sin embargo, la percepción de las altas tasas de interés se debe también a que la Mipyme es considerada como sujeto de alto riesgo, debido a la desconfianza en la información que genera (Zevallos, 2003, 2006; Rodríguez, 2003; Pallares, 2004).

Para Gamarra (2005: 5) las condiciones del crédito son consideradas como el mayor problema para el 67% de los empresarios, y la oferta de líneas de crédito es significativamente problemática para el 23%. Para el Gerente General de Fundes Colombia, lo que más limita el acceso al crédito para la Mipyme son las altas tasas de interés, seguidas por la exigencia de garantías colaterales. Los empresarios perciben desinterés de las entidades financieras en apoyarlos, y consideran deficiente la promoción pública por parte del gobierno sobre los programas de apoyo financiero a las Mipyme. En contraparte, el sector bancario considera que el obstáculo está en la información financiera y de respaldo que la Mipyme genera, la cual es calificada como poco confiable.

Según Castañeda y Fadul (2002), el apalancamiento que usan los Microempresarios al momento de iniciar su negocio proviene principalmente de los ahorros acumulados por la familia y de los ingresos de trabajos anteriores (72%). Los préstamos de amigos y familiares, constituyen otra importante fuente de financiación (16%), mientras que los bancos y las financieras tan solo representan el 5% y las ONG el 4%. El limitado acceso a fuentes de financiamiento formal, se explica en parte porque, para las Microempresas es muy difícil satisfacer los requisitos que el mercado formal impone (excesivos trámites, garantías y documentación) y porque las condiciones de los créditos no se ajustan a sus requerimientos, por lo general exigen altas tasas y con plazos restringidos (Rodríguez, 2003; CONPES, 2007; Zevallos, 2003, 2006, 2007; Sierra y Londoño, 2008).

Para las Mipymes colombianas, “(...) *al igual que para las familias con ingresos escasos, la apertura y manejo de una cuenta de ahorros o corriente conlleva costos (e.g., la provisión de información, el costo mensual de administración que cobra el intermediario, los costos de depósito y retiro) que, en comparación con los bajos montos involucrados, pueden no justificar el uso de los servicios ofrecidos por los intermediarios*” (Sierra y Londoño, 2008: 26).

En conclusión, *el sistema financiero colombiano no cubre las necesidades existentes ni en cantidad, ni en calidad. En cuanto al acceso y uso del sistema financiero formal en el país, "(...) según los informes de las entidades financieras a la Cifin (a septiembre de 2007), 14,4 millones de colombianos tenían acceso al menos a un producto financiero, lo cual equivale a un nivel de bancarización del 33,6% de la población total"* (Sierra y Londoño, 2008: 16).

Con respecto al grupo de obstáculos relacionados *con la legalidad e informalidad de las Mipymes*, se concluye que aunque no existen cifras oficiales sobre informalidad en las Mipymes; se estima que un porcentaje importante de ellas lleva a cabo prácticas empresariales informales, debido a los altos costos de operar en la formalidad. El cumplimiento de los requisitos exigidos por el Estado (Zevallos, 2007; Sierra y Londoño, 2008), es una de las razones por las cuales las Mipymes optan por operar bajo esquemas de informalidad. Cumplir con los trámites, impuestos y requisitos exigidos por el Estado para operar como Mipyme, *"(...) es una de las limitaciones que evidencian las Mipymes colombianas (un ejemplo de ello, 54% no pagan impuestos, 42% no tienen contabilidad, 45% no tienen registro mercantil)"* (CONPES, 2007: 4; Sierra y Londoño, 2008: 25).

La seguridad jurídica (Rodríguez, 2003; Zevallos, 2007) tiene relación con el grupo de obstáculos denominado legalidad e informalidad de las Mipymes, específicamente por la falta de protección a los derechos de propiedad, las contradicciones en las normas y leyes, la dificultad para resolver ágilmente conflictos en relación al cumplimiento de contratos y la multiplicidad de normas para la protección de marcas y patentes. En el V Foro Colombiano de la Micro y Pequeña empresa se expuso que *"(...) La informalidad debilita la institucionalidad; ya que al ubicarse al margen de la legalidad, se convierte en un ejemplo de antivalores. En las empresas informales las posibilidades de crecimiento son precarias; en ellas se llega a un techo y de ahí el avance se hace imperceptible; el empleo no es de buena calidad; se generan bajos niveles en la economía de escala y resulta una deficiencia obvia en la producción. Por otro lado, en el contexto de la informalidad, la contribución con los ingresos fiscales es nula, lo cual deriva hacia una limitación del gasto público conducente al bienestar general y, a largo plazo, genera mayores tasas de impuestos al sector formal"* (PROPAÍS, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y la Alcaldía de Medellín, 2010: 25)

En relación con los obstáculos relacionados *con el capital humano*, Pallares (2004: 232 - 233) identifica la baja calificación de los trabajadores, relacionada con bajos niveles de educación, capacitación y entrenamiento en los oficios propios de las empresa; la falta de presentación gerencial de los propietarios-gerentes, quienes presenta baja iniciativa e innovación empresarial y falta de formación gerencial para tomar de decisiones estratégicas. Una de las razones que las Mipymes tengan personal poco calificado o no profesional, tiene que ver con el carácter familiar de las empresas, *"(...) es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración o gestión del negocio"* (Iguera, 2006: 1), esta visión paternalista y de corto plazo, hace que las Mipymes no tengan en cuenta estrategias y políticas de capacitación y formación.

En cuanto a la calidad y disponibilidad del recurso humano el principal obstáculo son los costos del recurso humano calificado, y la baja calificación del mismo (Rodríguez, 2003; Zevallos, 2006). La competencia más difícil de encontrar en los niveles operario y técnico, es la experiencia previa; y en los niveles administrativo/profesional y de gerentes/ ejecutivos, es la capacidad para tomar decisiones. La carencia de personal calificado rebasa el ámbito de las Mipymes y coloca en el debate aspectos como el rezago educativo, la deserción escolar y la inversión del Estado en la educación básica. En términos de la educación técnica, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), como principal institución de capacitación técnica y asesoría tecnológica, no cumple con su función, en la medida en que se encuentra orientada, principalmente a prestar asistencia a las grandes empresas.

Otro obstáculo importante en el capital humano, son los costos laborales, los cuales han venido afectando de manera grave la competitividad de la Mipyme, ya que *“(...) el 50% de los empresarios afirma, que en los últimos dos años, sus utilidades se han reducido y el 42% ha tenido que disminuir su planta de personal a causa de los costos de los aportes y parafiscales. El 77% del personal de la Mipyme en Colombia está contratado a término indefinido, el 13% a término fijo y el 10% como empleados temporales. La mitad de las empresas tiene el 50% de sus empleados contratado indefinidamente, y el resto tiene menos de la mitad de sus empleados bajo esta modalidad, evidenciando una estabilidad media en las vinculaciones laborales”*(Zevallos, 2006: 86).

Las Mipymes también afectan su desarrollo y competitividad por un grupo de obstáculos que se relacionan con *el acceso a la innovación y tecnología*. El factor que más dificulta el acceso a la tecnología, es su elevado costo, seguido por el financiamiento para acceder a la misma, y la adecuación a las necesidades de la empresa. Se resalta que *“(...) un 66 % de las Mipymes ha realizado inversiones en los últimos dos años en su modernización tecnológica, la mayoría de las cuales han sido en tecnología informática”* (Rodríguez, 2003: 132). No obstante, todavía se observan empresas Mipymes que les cuesta ingresar en el campo de la informática y se les dificulta el uso de la internet como instrumentos gerenciales que le permitan elevar la eficiencia en el negocio.

En el caso de las microempresas, el acceso a la tecnología informática y tecnología dura es restringido; se privilegia la utilización de máquinas y equipos de tecnologías atrasadas (CONPES, 2007). Adicionalmente, se evidencia mal manejo de información para toma de decisiones, falta de sistemas de información eficaces (sobre proveedores, compradores y otros) que restringe el desarrollo competitivo de las firmas. Pero estas dificultades para adquirir y administrar tecnologías duras y blandas obedecen en gran parte a los obstáculos de relaciones de negociación con entidades que hacen parte del sistema financiero.

En las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se observa que la elaboración de productos ha ido mejorando gradualmente, a través de la implementación de tecnología de punta, detectándose que la tecnología rudimentaria la tienden a conservar las Pymes pertenecientes al sector artesanal. Esto, como una política adoptada por las Pymes con el propósito de mejorar la calidad de sus productos, de sus costes de producción y de sus precios en los mercados internacionales. Además, gran parte de la tecnología ha

sido adquirida en mercados extranjeros; contribuyendo a afianzar y acumular conocimientos y experiencias en actividades relacionadas con el comercio exterior (Martínez, 2009: 62).

Sin embargo, en la pymes y microempresas se identifica una baja capacidad para innovar, esto relacionado con la limitada inversión que hacen en investigación y desarrollo; y a su débil relación con el Sistema Nacional de Innovación (SNI). De acuerdo con la segunda Encuesta de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la industria manufacturera, en el año 2004, las Pymes invirtieron, como proporción de sus ventas, tres veces menos en investigación y desarrollo en comparación con las grandes empresas. Además, sólo el 0.8% de las Pymes interactuaron con el SNI, mientras que en el caso de las grandes empresas este porcentaje fue del 1,9% (Iguera, 2006; CONPES, 2007).

A manera de conclusión.

En el presente capítulo se ha analizado la situación actual de las Mipymes de algunos países latinoamericanos, haciendo un especial énfasis en las Mipymes de Colombia. Uno de los aspectos a resaltar del presente capítulo hace referencia a que en países de América Latina, como: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela, el tejido social está compuesto en buena parte por Mipymes, y su competitividad tiene en el trasfondo una base social. Se ha discutido también, las ventajas y desventajas que tiene para un país el hecho que la estructura empresarial esté en su mayoría conformada por Mipymes. Es oportuno resaltar que la competitividad de las empresas no depende de su estructura empresarial, sino que la competitividad de las empresas esta “(...) *detrás un banco que lo financie, una universidad que le dé soporte tecnológico, áreas o parques industriales que le presten servicios, el Estado que le ofrezca respaldo institucional y naturalmente, en la medida que la empresa cree alianzas con otras Mipymes*” (Busson, 2009: 1).

Estas son estrategias de competitividad para las Mipymes, y que en la realidad colombiana son vistas como sus principales obstáculos, los cuales tienen que ver con la dificultad para trabajar de manera colectiva, ya sea con otras empresas (proveedores, clientes, competencia), gremios y/o Estado. Se evidencia desconfianza y falta de credibilidad en las instituciones de apoyo (públicas o privadas), por lo tanto los mecanismos de asociatividad que lideran dichas instituciones son vistos por las Mipymes como amenazas, y no como fortalezas. Las Mipymes colombianas se ven afectadas también por factores contextuales que bloquean la competitividad de las empresas, como es la incidencia de la pobreza, la recesión económica, el desempleo y la contracción de la demanda.

Asimismo, existen obstáculos que directa o indirectamente afectan la competitividad y el posicionamiento de las Mipymes colombianas en el mercado interno y externo, como la incapacidad de negociación que tienen las Mipymes colombianas con agentes que conforman el sistema financiero; la baja inversión en tecnologías blandas y duras; la poca inversión en capacitación y desarrollo de capital humano; y en general, la visión de corto plazo que tienen los empresarios y directivos colombianos.

Es cierto que los cambios estructurales acontecidos en nuestro país desde la década del 90 han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía, y han obligado a las Mipymes a un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas. La globalización económica si bien por un lado, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercados como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital; por otro, para el sector Mipyme en particular, trae aparejado amenazas que exigen a las empresas un cambio de estrategias a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia. *“En este nuevo escenario, la forma de funcionamiento tradicional de las Pymes se ha visto en la necesidad de encarar procesos de reconversión para sobrevivir en el mercado. No obstante ello, a pesar de la flexibilidad que caracteriza a este sector, una gran parte del mismo no ha podido afrontar con éxito las nuevas condiciones imperantes”* (Liendo y Martínez, 2001).

Como lo plantea Zevallos (2003) las condiciones en que las Mipymes colombianas se desenvuelven no le son particularmente favorables. Esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad administrativa, baja productividad), pero también es real que ciertas condiciones del entorno (e institucionales) las afectan en mayor grado que a las grandes empresas. En común se identifica en las Mipymes limitaciones relacionadas con la inequidad, el ineficiente sistema financiero, y las características del mercado colombiano de inversión (Rodríguez, 2003; Sierra y Londoño, 2008).

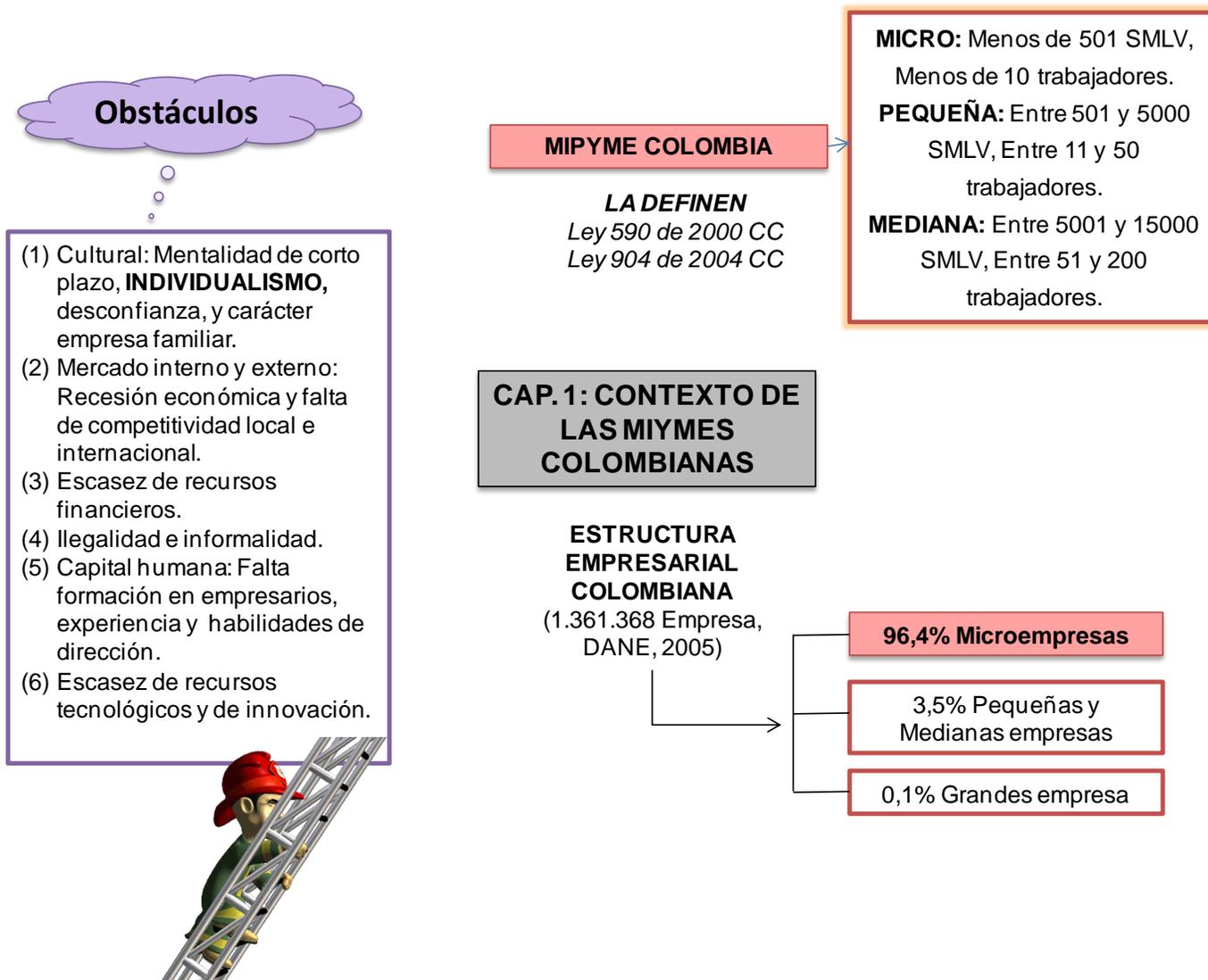
Es bien sabido que las micro y pequeñas empresas tienen un papel clave en la generación de empleo, y en el desarrollo de economías regionales; no obstante, son las grandes empresas las que, dada su escala poseen la discrecionalidad de fijar precios y condiciones en base a sus estructuras de costos y beneficios. Esta tendencia indica que se hace cada vez más difícil para este tipo de empresas, mantenerse por sí solas y subsistir en el mercado. La realidad muestra que hoy en día, no sólo se trata de empresas compitiendo individualmente frente a otras, sino de grupos de empresas compitiendo entre sí.

En este contexto, se percibe la asociatividad como una de las alternativas válidas y necesarias para enfrentar los cambios estructurales de manera más eficiente; dado que permite estimular las potencialidades y capacidades individuales de las micro, pequeñas y medianas empresas fortaleciéndolas para enfrentar la competencia y lograr un mejor posicionamiento en los mercados. De ahí la necesidad de aliarse para comprar, conseguir financiamiento, y negociar con los bancos las tasas de interés. No es muy común que se produzcan fusiones entre micro y pequeñas empresas, aunque es factible que ellas se junten para hacer negocios en común (Liendo y Martínez, 2001; Zevallos, 2003; Pallares, 2004).

Los obstáculos que se han referenciado en éste capítulo muestran cómo se anteponen los intereses de las grandes empresas, frente a la necesidad primordial de impulsar el sector de las Mipymes en Colombia. Aún así, la ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004 (modifica la ley 590 de 2000) impulsa la creación de programas de desarrollo para las Mipymes, no sólo para incentivar la unidad empresarial, sino también con estrategias dirigidas a incentivar las relaciones entre empresas (nacionales e internacionales). Tales

estrategias contemplan programas de asociatividad, esfuerzos orientados a la organización y el desarrollo de las aglomeraciones empresariales.

Figura 2. Ideas centrales del capítulo 1.



CAPÍTULO 2

ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD Y REDES

INTERORGANIZACIONALES

2. ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD Y REDES INTERORGANIZACIONALES.

En el capítulo anterior se ha analizado el contexto actual de las Mipymes colombianas, justificando la necesidad que estas empresas acojan las estrategias de asociatividad y las redes empresariales como alternativas de desarrollo y competitividad. El eje central del presente capítulo está relacionado con el tema de asociatividad, y se divide en cuatro apartados. En el primero, se presenta un marco conceptual de términos fundamentales que soportan el tema de asociatividad, como el concepto de red y el mismo concepto de asociatividad, se describen las principales ventajas de los procesos asociativos empresariales. En el segundo apartado, se analizan algunas formas de asociatividad existentes en Colombia, como son los distritos industriales, los cluster y los Prodes. En el apartado tres, se describen algunas experiencias exitosas de asociatividad a nivel nacional e internacional; sus resultados de desarrollo y competitividad.

2.1. DESARROLLO CONCEPTUAL SOBRE ASOCIATIVIDAD.

Las formas de asociatividad cluster, *joint venture*, distritos industriales, Prodes son redes inter-organizacionales que varían en sus características y formas de operar. Éste capítulo presenta una definición general del término red, teniendo en cuenta que habrá un capítulo dedicado exclusivamente a desarrollar el tema de redes inter-empresariales, sus características, composición, morfología, así como también los mecanismos de redes objeto de estudio de esta investigación como son, los huecos estructurales (Burt, 1992) y el cerramiento de red (Coleman, 1988).

Una red “(...) es un sistema de agentes conectados por un sistema de lazos. Los agentes (a menudo llamados “nodos”) pueden ser personas, equipos, organizaciones, conceptos. Los lazos conectan a pares de agentes y pueden ser directas (es decir, potencialmente bi-direccional, como en dar consejo a alguien) o indirectas (la proximidad física) y pueden ser dicótomos (presente o ausente, por ejemplo, si dos personas fueran amigos o no) o valorados (medidos en una escala, como en la fuerza de la amistad)” (Borgatti & Foster, 2003: 992). Una red social se entiende entonces como un conjunto de relaciones específicas (por ejemplo colaboración, apoyo, consejo, control o también influencia) entre un número limitado de actores (Aguirre y Pinto, 2006: 84).

Brass, Galaskiewick, Greve & Tsai (2004: 795) también definen la red, como un conjunto de nodos y de vínculos que representan alguna relación, o falta de relación, entre los nodos. Estos autores se refieren a

los nodos como actores (individuos, unidades de trabajo u organizaciones). Normalmente los investigadores de redes interempresariales estudian las estrategias de alianzas y colaboración, los flujos de información (comunicación), afecto (amistad), bienes y servicios (flujo de trabajo), la influencia (consejo), y las memberships traslapadas en los grupos (juntas directivas). Pero no se han identificado estudios que, desde un enfoque cualitativo, analicen las relaciones interempresariales a partir de estrategias de asociatividad diseñadas para Mipymes, como la estrategia Prodes.

Según la perspectiva de redes, los actores están integrados en redes de relaciones interconectadas que ofrecen oportunidades y restricciones sobre el comportamiento. Esta perspectiva difiere de las perspectivas tradicionales en estudios organizacionales que examinan actores individuales aislados, y se focaliza en el estudio de relaciones entre actores interconectados (Sanz, 2003: 22; Rodríguez, 2007). Es la intersección de las relaciones lo que define la centralidad de un individuo en un grupo, o de una organización dentro de un grupo de organizaciones interconectadas (Brass et al., 2004: 795).

El objeto de estudio de la presente investigación son los Programas de Desarrollo Estratégico Sectorial (Prodes), en el que se tejen relaciones inter-organizaciones, y sus actores son empresas Mipymes interconectadas por cercanía geográfica, por actividad productiva y por confianza entre agentes.

Los Prodes son una red inter-organizacional, pero también una forma de asociatividad. Los Prodes se relacionan con una red inter-organizacional, porque en ellas se construyen relaciones de cooperación de largo plazo entre organizaciones, consumidores, proveedores, competidores, y otros actores con los que se mantiene el control sobre sus propios recursos, pero en conjunto se decide sobre su uso (Ebers, 1997). En estas formas de asociatividad, por lo general los problemas se resuelven a través de concertación de reglas y normas de reciprocidad que aseguran la cooperación (Powell, 1990; Uzzi, 1997). Lo importante de la definición de red y de asociatividad es que pone de relieve el tema de la reciprocidad; se espera que la cooperación sea mutua y recurrente entre los actores que participan en la red (Mideplan, 2002; Aguirre y Pinto, 2006).

Como se mencionó anteriormente una característica central en una red es la cooperación, pero específicamente entre empresas independientes (Dini y Pardo, 2000: 37); entendiendo que en el ejercicio de cooperación participan las empresas de manera voluntaria. El elemento primordial en una estrategia de formación de redes es el trabajo conjunto, con el fin de mejorar la productividad y competitividad de los actores (Correa, Durán y Segura, 2010: 20).

Narváez, Fernández y Senior (2008: 79) afirman que las redes inter-organizacionales están compuestas por los actores locales, los recursos (humanos, naturales, infraestructuras), las actividades económicas (de carácter productivo, comercial, técnico, financiero, asistencial) y sus relaciones (interdependencia e intercambios). Las relaciones dentro de la red permiten que los actores intercambien no sólo productos y servicios, sino también conocimientos tecnológicos y pautas de comportamiento.

La asociatividad o red de asociativa puede ser vista como una organización voluntaria y no remunerada de personas, grupos de personas o de organizaciones que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo común (Aguirre y Pinto, 2006: 86) basado en la cooperación, la confianza mutua y la reciprocidad.

La asociatividad empresarial involucra todas aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal, transversal o verticalmente; y tiene por objeto principal mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las empresas asociadas (Pallares, 2004). La asociatividad en Colombia y en países de América Latina, surge la mayoría de veces como mecanismo de cooperación entre las micro, pequeñas y medianas empresas que tienen que afrontar procesos de competitividad y eficiencia para sobrevivir (Iguera, 2006) en el mercado local. En el proceso de cooperación inter-organizacional de micro, pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su *independencia jurídica y autonomía gerencial* (MCIT, 2005; Iguera, 2006; Arce, 2006; Vega, 2008).

En procesos de asociatividad la incorporación de las empresas es voluntaria, porque ninguna organización es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generar oportunidades de crecer y mejorar. Pallares (1999) y Arce (2006) plantean que la asociatividad ha sido la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño en Colombia, y también en otras naciones del mundo, para enfrentar los cambios evidenciados con la globalización y la apertura del mercado.

Un concepto reconocido en el tema de asociatividad en las Mipymes es el presentado por Rosales, y la define como “ (...) *un mecanismo de cooperación entre empresas micro, 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*” (1997: 97). Este concepto reúne cada uno de los elementos que definen la asociatividad, agregando el hecho de ser un mecanismo de cooperación propicio para Mipymes.

Vega (2008); Narváez, Fernández y Senior (2008); Mas Herrera (2005) y Prompyme (2010) mencionan algunas condiciones o elementos esenciales para que la estrategia de asociatividad entre organizaciones – o red inter-organizacional- muestre resultados favorables, así: *competencia y cooperación* (Mas Herrera, 2005); *confianza, compromiso y convicción de empresarios e instituciones públicas y privadas; trabajo en equipo* (Vázquez, 2000; Prompyme, 2010); *identificación de propósitos, objetivos, metas e intereses comunes; participación en cadena; integración local – proximidad* (Narváez, Fernández y Senior, 2008; Alburquerque, 1997); y *modificación de una cultura empresarial individualista por una más colectivista*.

Adicional a esto es posible mencionar algunas razones centrales para asociarse y disfrutar los beneficios de dicha práctica empresarial. Las razones para asociarse se reúnen en tres grandes grupos,

así: *las razones internas a las empresas*, buscando disminuir la incertidumbre y las debilidades de la organización; *las razones competitivas*, reforzando posiciones en el mercado; y por último, *las razones estratégicas*, consiguiendo nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o venta (Arce, 2006: 10) de productos y servicios en mercados nacionales e internacionales.

En fin, en la estrategia de asociatividad la cooperación es tan importante como la competencia. Se puede competir cooperando con otros. En Colombia, las Mipymes evidencian grandes obstáculos –*como los descritos en el capítulo 1*– para generar desarrollo y competitividad; y en estos casos, las estrategias de asociatividad son una alternativa de solución para las empresas.

2.2. LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD.

Académicos y ejecutivos de empresas argumentan, desde diferentes perspectivas, que la asociatividad empresarial, es una estrategia de desarrollo y competitividad para las empresas; sin embargo, actualmente se ha constituido una alternativa estratégica para aquellas Mipymes que requieren sobrevivir en el mercado y alcanzar niveles de competitividad.

La asociatividad empresarial es un recurso de acción organizativo que se plasma en las actividades y objetivos comunes de un colectivo, con mayor o menor grado de formalización (estructura, roles, normas) y en los cuales existe una voluntad manifiesta de asociarse para realizar una actividad, que de mera individualidad no sería tan fácil desarrollar (Aguirre y Pinto, 2006: 86).

Como se ha venido argumentando, la asociatividad empresarial a través de la cooperación de dos o más empresas contribuye a lograr metas comunes de corto, mediano y largo plazo orientadas al desarrollo de la competitividad. A continuación se presentarán las principales ventajas que obtienen las empresas al participar en procesos de asociatividad, así:

- a. *Se mantiene la autonomía gerencial y jurídica.* Las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado); y el permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos (Liendo y Martínez, 2001; Iguera, 2006; Prompyme, 2010).
- b. *Son flexibles.* No existen contratos que generen responsabilidad entre las partes (son acuerdos voluntarios y generalmente informales); por lo tanto, el ingreso y salida de miembros del grupo es sencillo y poco conflictivo (Iguera, 2006: 4).
- c. *Son económicos.* Los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los participantes, no requieren generalmente la erogación de gastos importantes (Iguera, 2006: 4).

- d. Generan en las empresas y los empresarios varios “*efectos secundarios*”, así: mentalidad abierta, mayor confianza, visión a largo plazo, integración, positivismo y dinamismo (Iguera, 2006: 4).
- e. *Desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial*, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva para responder a las señales del mercado, produciendo lo que el mercado necesita y desarrollando productos altamente diferenciados (Liendo y Martínez, 2001; MCIT, 2005).
- f. Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, mayores niveles de producción y menores costos operativos, acceder a nuevos mercados y alcanzar economías de escala; así como también la implementación de programas de capacitación, desarrollo de producto, estudios de mercado y logística (Liendo y Martínez, 2001; Pallares, 2004; MCIT, 2005; Correa, Durán y Segura, 2010).

Las organizaciones que participan en procesos de asociatividad empresarial, sean empresas Mipymes o grandes- obtienen ventajas como las descritas anteriormente. Cuando se menciona el término asociatividad, se hace referencia a: acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y Pymes, eslabonamientos productivos, y redes. Pero fundamentalmente, la asociatividad es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a empresas concretas que se unen la mayoría de veces por homogeneidad en aspectos, como: sector económico, cercanía geográfica, reconocimiento en el mercado, tamaño de empresa, o sencillamente porque dichas empresas tienen objetivos comunes (los cuales pueden ser coyunturales, como la adquisición conjunta de materias primas, o generar una relación más estable en el tiempo, como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común) que esperan alcanzarse con la implementación de la estrategia de asociatividad.

Uno de los elementos esenciales para que se dé la asociatividad empresarial en las regiones colombianas, es desarrollar una cultura de cooperación. La asociatividad interempresarial se da en regiones y ambientes de trabajo en equipo y de colectivismo. En el caso de las Mipymes de Colombia, se evidencia que dichas empresas tienen enfoque individualista y competitivo, más que de confianza y colaboración. Pallares (2004: 298) al analizar los obstáculos y limitaciones de las Mipymes colombianas propone “(...) *desarrollar la cultura asociativa y la conformación de núcleos empresariales fuertes, principalmente entre los artesanos, micros, pequeños y medianos empresarios, pudiendo enfrentar, en el mismo terreno y en menor desventaja, a las grandes firmas*”.

Hasta el momento en éste capítulo se han discutido conceptos y características generales relacionadas con el término asociatividad, y se ha dedicado un espacio en éste documento, para resaltar las principales ventajas que obtienen las empresas que acogen las estrategias de asociatividad como alternativas de desarrollo y competitividad. Sin embargo, se hace necesario conocer algunas de la formas de asociatividad que las Mipymes y que las grandes empresas pueden seleccionar para construir redes inter-empresariales.

2.3. FORMAS DE ASOCIATIVIDAD: CLUSTER Y PRODES.

Los cluster y los Prodes son formas de asociatividad interempresarial, y pueden ser llamadas redes inter-empresariales. Existen redes inter-empresariales verticales y horizontales. Las redes *verticales* constituyen una posibilidad de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas, a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas, que son las que, en la mayoría de los casos, establecen las condiciones. En los encadenamientos verticales, las empresas ocupan diferentes eslabones de la cadena pero consecutivos, que se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no pueden obtener de forma individual. Los encadenamientos verticales se presentan hacia atrás (desarrollo de proveedores) y hacia adelante (desarrollo de distribuidores). Por otra parte, las *redes horizontales*, son redes de relaciones con empresas que ocupan el mismo eslabón de la cadena, de tamaño similar y que producen un mismo tipo de bien, que busca asociarse para generar economías de escala superiores a las que pueden adquirir de manera individual en condiciones de compra de insumos, materias primas, maquinaria, o reunir capacidades de producción para pedidos de mayores volúmenes (Liendo y Martínez, 2001:313 MCIT, 2005: 3; Vega 2008: 26). Los Prodes encajan en las características de una red horizontal, dado que esta forma de asociatividad se da entre Mipymes de un mismo sector, por lo general no participan empresas grandes en dicha estrategia de asociatividad.

Los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial (Prodes), son un conjunto de actividades asociativas o procesos de cooperación inter-organizacional desarrollados en las micros, pequeñas y medianas empresas –*concentradas geográficamente*–, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo (Ortiz, 2002: 2).

Liendo y Martínez (2001: 314 – 315) afirman que en el proceso de formación de un grupo asociativo se pueden distinguir distintas fases, clasificadas de la siguiente manera: Primera fase, *etapa de gestación*, período en el que se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, y las ventajas de llevar adelante el proyecto. Segunda fase, *etapa de estructuración*, en ésta los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes. Tercera fase, *etapa de madurez*, en esta fase los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la autosostenibilidad del grupo. Cuarta fase, *etapa productiva o de gestión*, período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial. La última, y quinta fase, *etapa de declinación*, comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

Ahora bien, después de dar claridad sobre las distintas fases que evidencian las empresas cuando emprenden procesos de formación de un grupo asociativo, conviene retomar el interés en realizar una descripción más detallada sobre dos formas de asociatividad: (1) *Cluster o Aglomeración Empresarial (AE)*³², y (2) *Los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial (Prodes)*.

2.3.1. CLUSTER O AGLOMERACIÓN EMPRESARIAL (AE).

Para establecer la relación entre asociatividad y cluster, es fundamental entender la manera como el fenómeno de asociatividad se vuelve un proceso estratégico que adopta diferentes formas. La importancia de visualizar la asociatividad como una estrategia que permite asumirla como un plan (explícito o no) de un determinado grupo de empresarios o agentes económicos en búsqueda de nuevas pautas económicas, industriales y comerciales.

Las Aglomeraciones Empresariales - A.E. o cluster son importantes por el impacto que tienen en el crecimiento económico de regiones y de países en vía de desarrollo, dado que se constituyen en una forma de organización industrial que permite insertar las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – Mipymes- en el engranaje de la economía. Es relevante tener en cuenta que las distintas formas de asociatividad son una alternativa - como el cluster-, si bien no la única, para lograr mejorar la competitividad de las empresas Mipymes.

Porter (1991, 1999, 2001) concibió desde el análisis de diversas experiencias industriales, la teoría y conformación de los llamados *clusters*. Esta concepción se sustenta en el hecho que la demanda sofisticada de los consumidores genera al interior de una acumulación geográfica de firmas, una suerte de competencia que se acompaña por conexiones fluidas entre individuos, empresas e instituciones.

Con su tesis sobre los clusters (cúmulos, racimos, conglomerados o aglomeraciones empresariales) ubicada en la teoría general de la competencia, Porter (1991, 1999, 2001) propone una clara estrategia, la ubicación y la concentración geográfica de las firmas y junto con el concepto de competencia el de cooperación entre ellas. En los clusters, los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas, sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial, como instituciones de apoyo gubernamental y no gubernamental como: el Estado, los gremios, las universidades, los centros de formación técnica (Pallares, 2004: 17).

La concepción *Porteriana* de clusters o aglomeraciones empresariales ha sido determinante en la actualidad, debido a que "(...) *presenta una forma diferente de organizar los datos económicos y de analizar*

³² Al tratar de conceptualizar sobre la forma de asociatividad, cluster, es posible que se retomen conceptos como el de distrito industrial y cadena productiva, los cuales son conceptos centrales que permiten entender la lógica del concepto, y sus elementos centrales.

la economía. Actualmente, éste planteamiento tiene una enorme vigencia para la formación de muchas políticas y programas de desarrollo a lo largo de todo el mundo. Sin embargo, uno de los mayores problemas metodológicos en torno al tema de estudio es la amplitud, dispersión, sobreposición y/o confusión que se observa alrededor de la definición del término cluster” (Prompyme, 2010: 20). Es claro que el término de cluster posee un amplio rango de significados, y la dificultad de traducir de diferentes formas su término en inglés. Estos condicionantes no permiten unificar su significado, pero tampoco la traducción del término.

La definición más simple de este término se refiere a un *grupo reducido de personas u objetos en un espacio determinado*. La amplitud en el significado de cluster ha hecho que la definición económica usada en una u otra investigación, usualmente difiera y, en algunos casos, que resulte a primera vista contradictoria (MCIT, 2005; PROMPYME, 2010).

Para evitar las contradicciones frente a la definición de cluster o AE, en el presente documento se tomará la definición de cluster de Michael Porter (1991, 1999, 2001) y de Pietrobelli y Olarte (2003), quienes lo refieren como concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas, asociadas en un campo particular próximo, unidas por prácticas comunes y complementarias (producción, comercialización, distribución, entre otros), que buscan generar competitividad y dinamismo regional a través de la integración entre agentes.

Resaltando y desglosando algunos elementos claves de la definición de cluster, propuesta por Michael Porter (1991, 1999, 2001), se afirma que los clusters son concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas, ya sea horizontal (en el caso de que realicen actividades similares) o verticalmente (por su calidad de proveedoras o compradoras de insumos), que compiten o se complementan para ofrecer un bien o un servicio intermedio o final; pueden incluir vínculos entre empresas de insumos especializados, componentes, maquinaria, servicios y proveedores de infraestructura especializada, canales de comercialización y manufacturas de productos complementarios. Los clusters incluyen al gobierno y a otras instituciones como las Universidades y asociaciones de comercio que proveen entrenamiento especializado, educación, información, investigación y soporte tecnológico.

Porter (1991, 1999), muestra cómo se genera una coexistencia entre cluster y redes, entendiendo estas últimas como una suerte de “(...) *celosía compuesta por numerosas conexiones fluidas entre individuos, empresas e instituciones*” (Prompyme, 2010: 17).

Los cluster se identifican en sectores con características comunes (grado de tecnificación, apertura al exterior, dinamismo productivo) como la interconexión entre empresas, la proximidad geográfica³³, la actividad económica definida, la complementariedad, la externalidad, los espacios comunes de intercambio

³³ “La teoría de clusters sugiere que entre más empresas haya en una industria y mayor proximidad exista entre ellas, más eficientes serán y más disfrutarán de una ventaja competitiva de largo plazo” (Gallagher, 2001).

y de conocimiento e innovación (Baena, 2001; Baena, Botero y Montoya, 2001; Condo, 2001). Los cluster requieren la consolidación de sus agentes, a partir de la interacción de las redes de relaciones que se definen a partir de la cercanía institucional entre sus agentes, más que de la cercanía geográfica.

“Para las empresas, el concepto de *clúster* supone que parte de la ventaja competitiva de la empresa se encuentra fuera de ella e incluso fuera del sector y depende de su ubicación. Para los Gobiernos, el concepto de *clúster* supone un cambio importante en el diseño de sus políticas, con una clara orientación a políticas más bien microeconómicas y de desarrollo de activos específicos. Para los agentes implicados en el desarrollo regional y local, esta visión supone dar el salto de la oferta de servicios a la generación de capital social y redes para la colaboración. El análisis de los sistemas económicos a través de clústeres, en vez de recurrir a sectores, tiene la ventaja de que permite apreciar las oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de interés común, sin que ello vaya en detrimento de la competencia y de la rivalidad” (Aranguren, De la Maza, Parrilli y Wilson, 2009: 4; López, Elola, Valdaliso y Aranguren, 2008: 55).

De esta teoría de cluster se destacan objetivos de desarrollo económico y social que apuntan a: la reestructuración del sistema productivo, al aumento del empleo y a la mejora del nivel de vida de la población local; también a la movilización y puesta en valor de los recursos endógenos; al fomento de la innovación productiva para la diversificación de la base económica local; al impulso de la capacidad emprendedora local, y la formación de recursos humanos; a la mejora de la competitividad de los productos locales; al desarrollo de una imagen proactiva territorial; y a la dotación de infraestructuras básicas (Porter, 1999; Hitt, 1999; CCB, 1999; Navarro, 2001; Baena et al, 2001; Ferraro, 2003; Aranguren, et al. 2009).

Desde una visión económica, los cluster se constituyen en una alternativa para construir ventaja competitiva, dado que propone el aumento de la especialización en las empresas, un incremento del funcionamiento en redes (Schibany, Hämäläinen, & Shienstock, 2000), y un impulso a las relaciones horizontales y verticales entre empresas, que contribuyen a alcanzar economías externas y eficiencia colectiva (Porter, 1991). El incremento en la probabilidad de alcanzar estos objetivos esta en el eslabonamiento productivo para tejer relaciones de cooperación entre varias firmas, utilizando la sinergia, resultado de su trabajo asociado (Villamil, Estupiñán y Villa, 2002; Martínez, 2003).

La consolidación de clusters facilita el avance hacia relaciones extraterritoriales impulsadas por *políticas de desarrollo local*, que son diseñadas coherentemente para beneficio del desarrollo local e individual de las empresas (Ferraro, 2003; Acosta, 2002). Específicamente el gobierno colombiano, por intermedio del Ministerio de Comercio Exterior, está impulsando el desarrollo competitivo del país, a través del programa “*La Red Colombia Compite*”, de los CARCES (Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior)³⁴ y del Consejo Nacional de Competitividad (1994), proponiendo como uno de sus objetivos estratégicos, aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora, a través de la identificación y consolidación de clusters como estrategia de desarrollo económico para la nación. En palabras de

³⁴ Creados por el Ministerio de Comercio Exterior, mediante la Ley 7 de 1991 y reglamentados por el decreto 2350 de 1991. Los CARCES están compuestos por: Empresarios, Academia, Gobierno y Agremiaciones.

Aranguren et al. (2009: 4) se plantea que “(...) existen más de 500 iniciativas o asociaciones clúster (AC) en el mundo. Aunque en cada lugar las AC tienen su propia especificidad, en general son «instituciones para la colaboración» que se crean con el objetivo de mejorar la competitividad del clúster. Son asociaciones que tienen la misión de facilitar y fomentar la colaboración entre las empresas y los diferentes organismos en aras de favorecer un mejor marco competitivo para las empresas”. En Colombia entidades gremiales como la ANDI y Acopi cumplen la función de crear mecanismos para que las empresas se asocien, sea a través de cluster, Prodes o cualquier otra forma de asociatividad. Como lo plantean Aranguren et al. (2009: 4) en cada país existen instituciones cuya principal tarea es la de dinamizar la asociatividad entre empresas, “(...) la estrategia clave sobre la que tienen que trabajar [dichas instituciones] es, por tanto, la de la cooperación, para lo que es fundamental ir creando relaciones de confianza entre los miembros del clúster [Prodes], lo que facilitará que los proyectos abordados en cooperación sean cada vez más estratégicos”.

2.3.2. LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL (PRODES).

Las formas de asociatividad clusters o AE son mencionadas en éste documento porque de manera indirecta un Prodes es un cluster empresarial. Un Prodes se define como un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las micros, pequeñas y medianas empresas; orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo (Pallares, 1999: 1; Acopi, 2001; Ortiz, 2002: 2).

Zoilo Pallares (1999: 4), uno de los fundadores de los Prodes en Colombia, expone que esta forma de asociatividad puede darse en una red horizontal y local de empresas, en la cual participan antiguos competidores y a la vez productores de bienes complementarios en una rama o subsector económico; como en una red vertical al incorporar proveedores de materias primas o comercializadores de los productos fabricados por algunas o todas las empresas del grupo. En la definición de cluster, Porter (1991, 1999, 2001) afirma que las compañías e instituciones que lo conforman están interconectadas, ya sea horizontal (en el caso de que realicen actividades similares) o verticalmente (por su calidad de proveedoras o compradoras de insumos).

Sin embargo, aunque los Prodes y los cluster requieren la concentración geográfica de empresas. Los cluster o AE pueden surgir a partir de una tradición y continuidad de relaciones entre empresas. La dinámica y la continuidad de las relaciones entre empresas, sean estas proveedoras, competidoras, distribuidoras o entidades de apoyo, propician la creación y consolidación de cluster. En algunos casos los cluster, pueden surgir por iniciativa de alguna entidad de apoyo, gubernamental o no gubernamental, que incentiva el surgimiento del cluster estableciendo compromisos y acuerdos de reciprocidad entre las partes.

Los Prodes en comparación con los clusters, no surgen de manera natural, sino que se crean por iniciativa de una entidad de apoyo o gremio económico denominado Asociación Colombiana de Micro,

Pequeños y Medianos Industriales (Acopi) y con apoyo del Estado (alcaldías municipales y gobiernos departamentales). Los Prodes al igual que los clusters son concentraciones geográficas de empresas.

Los Prodes tejen relaciones sólo entre micro, pequeñas y medianas empresas; mientras, los Cluster extienden las relaciones a grandes, medianas, micro y pequeñas empresas. En los Prodes participan Mipymes, y en los Clusters empresas de todos los tamaños, que se conforman a través de redes interempresariales horizontales o verticales. Estas formas de asociatividad difieren en cobertura, pero la funcionalidad es la misma, estimular la competitividad en empresas que actúan integradamente. Los cluster y los Prodes se crean con apoyo de instituciones externas. En la creación de cluster participa el gobierno, las Universidades, los gremios, y las asociaciones de comercio que proveen entrenamiento especializado, educación, información, investigación y soporte tecnológico; y en creación de Prodes está involucrada necesariamente Acopi, y en ocasiones otras entidades de apoyo como: el gobierno departamental, la alcaldía municipal, el Sena³⁵, la Cámara de Comercio³⁶, ANDI³⁷, Acopi³⁸, y la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

La información que se presenta en ésta parte del capítulo relacionada con Prodes, es recopilada de las respectivas páginas web de las sucursales Acopi objeto de estudio, así: Antioquia, Tolima, Bogotá, y Caldas; y de documentos escritos sobre Prodes, y elaborados por el fundador de la estrategia Prodes en Colombia, Zoilo Pallares Villegas (1999, 2004)³⁹, y documentos de información suministrada por los directivos encargados de coordinar éste proceso de asociatividad en las regiones objeto de estudio.

³⁵ El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. En: <<http://www.sena.edu.co/Portal/El+SENA/Misión++visión++valores/>>. Consultada: Septiembre 1 de 2010.

³⁶ La Cámara de Comercio esta encargada de Cumplir con las funciones delegadas por el Estado, ser articuladora de los intereses generales de los empresarios y comerciantes con los de la comunidad, impulsora de la competitividad y generadora de desarrollo regional. En: <<http://www.ccm.org.co/>>. Consultada: Septiembre 1 de 2010.

³⁷ La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Fue fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín y, desde entonces, es el gremio empresarial más importante de Colombia. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros. La sede principal de la ANDI se encuentra en Medellín y cuenta con sedes en Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Manizales, Pereira, Ibagué y Cauca. En: <<http://www.andi.com.co/>>. Consultada: Septiembre 1 de 2010.

³⁸ Asociación Colombiana de Micros, Medianas y Pequeñas Industrias - Acopi, es la organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos. Es una entidad sin ánimo de lucro, una Federación Nacional de la PYME, fundada el 27 de agosto de 1951, como resultado de la fusión de entidades afines del orden regional que existían en ese momento en cuatro de las más importantes ciudades del país. Las actividades de Acopi se centran principalmente en dos grandes funciones: La primera llevar la representación de los asociados ante la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos internacionales y la segunda desarrollar una serie de servicios de diferente tipo para beneficio de sus afiliados. En: <<http://www.acopi.org.co/dynamicdata/quienessomos.php>>. Consultada: Septiembre 1 de 2010.

³⁹ El libro base para plantear el concepto de PRODES es “*Asociatividad Empresarial Estrategia para la Competitividad*” escrito por Zoilo Pallares Villegas (2004); y el artículo seminal se titula: “*La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías*”, escrito por el mismo autor en 1999.

Como se mencionó anteriormente hay varios elementos y características que permiten relacionar la forma de asociatividad cluster, con la de Prodes. En ésta parte del documento se analizará el concepto de Prodes, su origen y principales características.

El concepto de Prodes que presenta mayor legitimidad en la economía colombiana, y en general en los gremios económicos que representan a las Mipymes es el de Pallares (1999, 2004) quien define Prodes como un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las micro, pequeñas y medianas empresas, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo.

Acopi plantea que el Prodes “(...) es un espacio de aprendizaje empresarial basado en el intercambio de experiencias y saberes gerenciales, orientado hacia la generación de una nueva visión colectiva, integral, asociativa y estratégica, para enfrentar competitivamente la nueva etapa de la internacionalización de las economías” (Acopi, 2001: 2)

Los criterios que guían el Prodes son *homogeneidad, localización y compromiso* (Pallares, 1999, 2004; Acopi, 2001).

- a. *La homogeneidad*, hace alusión esencialmente al tamaño de la firma y al tipo de producto que fabrica o servicio que presta. Este criterio tiene una alta valoración, por cuanto en el momento en que se empiezan a desarrollar proyectos comunes, se vuelve relevante para las decisiones económicas a tomar frente a los mismos. Los Prodes agrupan por ramas, actividades, subsectores productivos, industrias o empresas de similar tamaño y alto grado de afinidad productiva y gerencial.
- b. *La localización*, se refiere a la exigencia que las empresas Prodes estén ubicadas en la misma ciudad o Municipio.
- c. *El compromiso*, se entiende en dos sentidos: *Primero*, en el tiempo que el gerente, propietario o socio de la empresa debía dedicar semanalmente para las reuniones regulares del grupo, así como para las actividades que programa este. *Segundo*, en recursos financieros, porque el desarrollo de las actividades de sus planes de acción, así como la coordinación o gerencia del grupo, debía ser pagadas principalmente por los empresarios todo el tiempo. Aquí las diferencias del programa son evidentes frente a los esquemas desarrollados en Italia, Chile, España y más recientemente en Dinamarca y otros países del mundo, donde es clara la intervención y subsidio del estado en sus diferentes niveles para garantizar el éxito de este tipo de programas.
- d.

Hay algunas características generales que terminan de definir el Prodes. Por ejemplo, *el número restringido de participantes*, así: mínimo 7 y máximo 15, y con un número de trabajadores entre 10 y 200; las empresas deben estar legalmente constituidas; y en caso que las empresas que desean participar en el programa sean microempresas (menores de 10 trabajadores), estas deben pertenecer a un sector moderno de la economía y tener más de cinco años en el mercado. Adicionalmente, en cada Prodes debe haber *una*

coordinación y enfoque gerencial, es decir cada Prodes debe tener un coordinador o gerente-dinamizador; las empresas que participan en el Prodes deben aceptar y practicar las decisiones y valores establecidos por el grupo.

El Prodes, es entonces un programa *integral y estratégico*, que tiende a encontrar, de manera flexible las respuestas adecuadas, a la medida, para cada unidad productiva y a su vez para cada grupo de empresas, con la participación activa de sus gerentes, propietarios o socios en las reuniones y programaciones que el mismo grupo establece (Pallares, 2004: 222).

La integralidad de este programa se refiere a la necesidad de ir superando las limitaciones y obstáculos que tienen las empresas en sus diferentes etapas de desarrollo y áreas funcionales, de manera sistémica a partir de la identificación que hacen los participantes del programa por medio de auto diagnósticos, tanto grupales como individuales, orientados a brindar soluciones a todo tipo de problema que pueda ser resuelto por el colectivo.

Tanto para Pallares (1999, 2004) como para Acopi (2001), hay varias razones que justifican por qué el Prodes es *estratégico*. A continuación se enuncian algunas razones que justifican porqué son estratégicos los Prodes para empresas Mipymes, se plantea por ejemplo que son una respuesta inmediata y a la vez de mediano plazo, para asumir la competitividad de la globalización de los mercados; busca la inserción de las empresas en redes verticales de producción o cadenas de valor; trata de fomentar la conformación de redes horizontales de empresas que cooperen en algunas actividades pero compitan en otras; identifica las mejores prácticas gerenciales de producción, mercadeo, etc. entre sí y frente a terceros; pretende un cambio fundamental de la cultura individualista por una de cooperación entre las empresas y de formación de visiones compartidas; busca fomentar e implementar en las empresas y en los empresarios asociados el concepto de "*aprendizaje permanente*", como estrategia competitiva; y complementariamente, quiere formar empresas de categoría internacional.

Finalmente, se dice que el Prodes es *estratégico*, porque su desarrollo cubre un lapso superior a los tres años, con lo cual se busca igualmente sacar del inmediatismo a los gerentes de las empresas e inculcarlos en un proceso permanente de reflexión estratégica, que los lleva a observar y analizar las tendencias nacionales e internacionales del sector, de la rama productiva a que pertenece y finalmente de su propia empresa, en un horizonte de por lo menos cinco años (Pallares, 1999: 4).

Los Prodes nacen, bajo el lema "*cooperar para competir*", dirigido por un sector gremial específico, en este caso Acopi, orientado hacia la generación de una nueva visión colectiva, integral, asociativa y estratégica, para enfrentar competitivamente la nueva etapa de la internacionalización de la economía (Cogollo, León y Vergara, 2005: 35 - 36).

En general, la estrategia de asociatividad Prodes se consolida en las Mipymes colombianas como una alternativa para generar competitividad empresarial y desarrollo local. Las entidades gremiales, como Acopi, son actores e instituciones claves en el desarrollo de dicho Programa en las regiones de Colombia. Las ventajas que obtienen las empresas al implementar estrategias de asociatividad, tales como cluster y Prodes son variadas, y van desde competitividad en el entorno económico nacional e internacional, hasta relaciones de amistad y colaboración perdurables en el tiempo. A continuación, se describirán algunas características de experiencias de asociatividad empresarial que inspiraron el surgimiento de la forma de asociatividad, Prodes. Se tomarán experiencias de asociatividad de Italia (consorcios de exportación, distritos industriales italianos), de Chile (Proyecto de Fomento Sectorial – Profos), y País Vasco (Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)).

La experiencia de asociatividad del norte italiano se reconoce como uno de los principales antecedentes de la asociatividad, más precisamente en el noroeste de Italia, donde se han llevado adelante desde la década del sesenta experiencias exitosas en materia de cooperación empresarial. Una de ellas, *los consorcios de exportación*, surgen como consecuencia de la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de colocar sus productos en mercados alternativos. En la actualidad, existen cerca de 300 Consorcios para la Exportación que nuclean aproximadamente 5000 empresas. Gran parte de estos consorcios se encuentran agrupados en una Federación denominada Federexport cuya sede se encuentra radicada en Roma (Liendo y Martínez, 2001: 315).

Pallares (2004: 107 – 108) argumenta que el modelo de los *distritos industriales italianos* (cuyos ejemplos paradigmáticos son los situados en la región norte, centro y noreste de Italia, conocida como “la tercera Italia”), es quizás el primero y principal referente de un enfoque exitoso para lograr una alta eficiencia colectiva con las Mipymes. Los *distritos* permiten abordar el desarrollo económico regional con un criterio dinámico, fundamentado en pequeñas empresas. Su característica principal, como la de los “*polígonos industriales*”, es la flexibilidad y la formación de sólidas redes de empresas que traen aparejadas la especialización y la subcontratación. También se puede decir que es tal vez “*el sistema por excelencia*” regional, basado en ventajas competitivas, conocimientos técnicos, capacidad productiva, creatividad y originalidad, y en factores endógenos que le dan solidez y se fundamentan en profundas raíces culturales y sociales, que se combinan con el respeto a la diversidad y fortalezas locales.

Proyecto de Fomento Sectorial, Profos de Chile, es otra estrategia de asociatividad que ha sugerido el surgimiento de los Prodes en Colombia. Profos surge en Chile como iniciativa del gobierno nacional, quien recoge igualmente la experiencia italiana de los consorcios, a través del Ministerio de Economía, y presenta el Programa Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa; programa que a partir de 1993 le fue asignado a la Corporación de Fomento, (Corfo). Los Profos son una forma original de cooperación entre el Estado y el sector privado. Un Profo surge a partir de un contrato de duración limitada (máximo tres años) entre un grupo de empresarios de un mismo rubro y localización común, con un organismo de fomento productivo (agente intermediario de fomento productivo) público o privado. En el contrato los

empresarios especifican objetivos, acciones, resultados esperados, actividades, cronogramas, indicadores de desempeño y costos. Para el Gobierno Nacional la Corporación de Fomento (*Corfo*) se define como un instrumento de apoyo directivo a las empresas, a través del cual “(...)otorga un co-financiamiento que cubre parcialmente el coste de un programa de trabajo destinado a mejorar la competitividad de un grupo de empresas de rubros similares o complementarios, establecidos en una misma localización geográfica, que desarrollan un proyecto común, orientado a resolver problemas de gestión, de producción y/o de comercialización, que por su naturaleza o magnitud, puede abordarse de manera asociativa” (Pallares, 2004: 146).

En los últimos años se han implementado diferentes Programas de Fomento Productivo (Profos) impulsados desde la Corfo. Éstos se conciben como un instrumento de gestión destinado a proveer al grupo de empresarios de capacidades técnicas que les permitan aprovechar de mejor forma las oportunidades del mercado (Vicens, 1995). Lo esencial es que, para optar a estos programas, los postulantes deben asociarse. *"El concepto de asociatividad que sustenta al Profo tiende a hacer compatible con la competitividad y la complementariedad que está presente hoy en día en las relaciones interempresariales. Al promover el establecimiento de relaciones de confianza entre los empresarios, agrupados en torno a un objetivo común sobre la base de obtener beneficios recíprocos, los obliga a distinguir los factores que los unen y que representan una oportunidad de hacer negocio"* (DHC, 2000: 120)

La política de Corfo ha sido la de continuar ampliando y creando nuevos instrumentos de apoyo a las Pymes Chilenas. Entre los primeros se encuentra el Fontec⁴⁰ individual, orientado esencialmente al fomento de la innovación, acumulando más de 1.500 proyectos desde su creación. *El Programa de Alta Gerencia* (PAG), que subsidia proyectos de creación de empresas, mejoramiento de sus procesos productivos; y *el Programa de Desarrollo de Proveedores (P.D.P.)* que busca integrar las grandes empresas con las pequeñas y medianas proveedoras⁴¹ (Pallares, 2004).

Los Profos son estrategias de asociatividad de Mipymes Chilenas, y sería una estrategia de asociatividad equiparable a los Prodes en Colombia. Sin embargo, la ventaja que tienen los Profos es que han logrado integrar el Estado Chileno y el sector privado para conseguir que dicha estrategia de asociatividad logre permanecer en el tiempo (supervivencia). En Colombia, sólo en algunas regiones colombianas, como Antioquia y Tolima, se ha logrado integrar el Estado para que participe en la promoción de dicha estrategia de asociatividad como alternativa de desarrollo para las Mipymes.

Otra experiencia de asociatividad exitosa que vale la pena mencionar es la de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC). La llamada “Experiencia” de Mondragón es un “*fenómeno socioeconómico de tal*

⁴⁰ Organismo chileno dedicado a promover, orientar, financiar y cofinanciar la ejecución de proyectos de Innovación Tecnológica. En: <<http://www.ceo.cl/609/article-1303.html>>. Consultada: Septiembre 2 de 2010.

⁴¹ Se encuentra información de aproximadamente cuatrocientos cuarenta Profos constituidos entre los años 1992 y 1999, en el país Austral, y al que han accedido alrededor de 14.360 empresas, como usuarias de los diferentes beneficios de la forma de asociatividad Profo (Pallares, 2004: 151).

importancia que suscita el interés de propios y extraños, pero, sobre todo, es de máxima importancia para el cooperativismo mundial" (Aranzadi, 2003: 1). Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)⁴² constituye un grupo empresarial cooperativo integrado por más de 150 empresas cooperativas, estructuradas a su vez en tres sectores: *Financiero, Industrial y Distribución*, conjuntamente con las áreas de *Investigación y Formación*. Hoy en día, casi medio siglo después de su primera fundación, MCC es, tanto por sus ventas, como por el número de trabajadores, la primera corporación del País Vasco y la octava de España (Aranzadi, 2003: 2; MCC, 2000: 4).

Aunque algunas de las cooperativas que integran el grupo Mondragón *"ostentan posiciones de gran importancia en el mercado –el grupo Fagor Electrodomésticos, quinto productor europeo en el sector de electrodomésticos; el grupo Eroski tercer distribuidor en el mercado español del consumo familiar; Orona, primera empresa de elevación del mercado español-, no hay que olvidar que la mayoría son medianas y pequeñas empresas"* (Altuna, et al, 2008: 19).

Se resalta que MCC es el fruto de una certera visión de un joven sacerdote, *D. José María Arizmendi Arrieta*, nacido en 1915, que a sus 26 años fue destinado a Mondragón, e inspiró las específicas características del cooperativismo de Mondragón. *"Fue propulsor y constante animador de la Experiencia de Mondragón hasta su fallecimiento en 1976"* (Aranzadi, 2003: 2). La expresión experiencia cooperativa de Mondragón (ECM) fue acuñada por *Arizmedi Arrieta*, la expresión tenía cierto ánimo de humildad; no pretendía ser una gran alternativa, ni siquiera un modelo de cooperativismo mundial (Altuna, et al, 2008)

Las cooperativas del Grupo Mondragón en base a su convergencia de producto o tecnología/mercado, hacen posible no sólo una confluencia social sino un mayor grado de integración empresarial. En esencia las cooperativas mondragonesa son, *"empresas democráticas socialmente comprometidas"* (Sarasua, 2008: 2).

Algunas de las experiencias de asociatividad referencias en la presente investigación han sido un punto de referencia directa o indirecta, y modelos de inspiración para formular la estrategia de asociatividad Prodes. Los fundadores y promotores de la estrategia de asociatividad Prodes estudiaron diferentes modelos de asociatividad internacional, para poderlos ajustar a la realidad de un país como Colombia, involucrando específicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Conclusión. Del presente capítulo se puede resaltar que la forma de asociatividad Prodes, es considerada por algunos gremios económicos y entidades de apoyo colombianas (Acopi, Andi, Cámara de Comercio y Sena) como una alternativa estratégica para que las micro y pequeñas empresas colombianas puedan competir en mercados nacionales e internacionales; movilizandolos recursos económicos, financieros y humanos a través de la interconexión con empresas que tienen características comunes, en tamaño,

⁴² Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es la última formulación organizativa del conjunto de cooperativas que constituye el también denominado Grupo Mondragón o Experiencia Cooperativa Mondragón. (MCC, 2000: 4).

sector, ubicación geográfica e intereses de desarrollo. Pallares (1999) afirma que para garantizar la supervivencia y la competitividad de las Mipymes en el mercado, sin duda alguna la mejor forma es a través de la cooperación interempresarial, tomando como base formas organizativas de aglomeración en las que participan cuando menos 10 a 12 empresarios de un mismo sector y de una misma región.

El Prodes es una *red horizontal* y local de empresas, en la cual participaban antiguos competidores y a la vez productores de bienes complementarios en una rama o subsector económico. En algunos casos los Prodes pueden ser una *red vertical*, al incorporar proveedores de materias primas o comercializadores de los productos fabricados por algunas o todas las empresas del grupo. Los Prodes son la base sobre la cual se podrían conformar los clusters, en la medida que el grupo empresarial original estrecha alianzas con: gremios económicos, centros de investigación locales o regionales, centros de desarrollo productivo, centros de desarrollo tecnológico, universidades y centros de formación superior, y autoridades locales y regionales.

La supervivencia o no supervivencia de algunos Prodes de regionales de Colombia, puede estar relacionada con la desconfianza que tienen las empresas en otras empresas del sector, en los gremios económicos –como Acopi-, en el Estado, y a las mismas formas de asociatividad – Prodes y Cluster-. La desconfianza propicia la creación de relaciones asimétricas, oportunistas y desleales. Mientras que la confianza fortalece la comunicación entre los integrantes del Prodes creando relaciones de amistad, camaradería y colaboración entre las partes. Cuando no hay credibilidad en las instituciones de apoyo se hace complicado que las empresas participen en procesos de asociatividad, más aún cuando son dichas instituciones las que lideraran la constitución de Prodes y de Clusters. Otro aspecto que puede llevar a la supervivencia o no supervivencia de un Prodes, es su direccionamiento estratégico, así: los objetivos estratégicos del grupo, los principios, las prácticas de gestión colectiva. En general, la sistematicidad, coherencia y persistencia en el cumplimiento de los planes del Prodes es fundamental para su supervivencia y desarrollo de dichos grupos asociativos.

En Colombia, una de las principales dificultades que evidencian la Mipymes son: *la poca cultura de la cooperación* (puesto que el énfasis siempre estuvo en la competencia y en la esperanza de la desaparición del otro para poder crecer en el mercado); *el escaso entusiasmo por las formas asociativas y particularmente cooperativas*, dado que consideran que estas figuras son apropiadas principalmente para los trabajadores y campesinos, mas no para los empresarios; *la reserva a compartir información, experiencia y conocimientos* sobre sus formas de gestión y tecnología; y como se mencionaba anteriormente, *la desconfianza ancestral* hacia sus competidores, tanto o más que con el Estado, sus representantes y sus instituciones (Pallares, 2004: 225).

Si a todo lo anterior le sumamos *las experiencias de cooperación negativas* en el pasado de muchos de éstos empresarios; *el bajo espíritu gremial* existente que cuestiona de cierta manera la función de las organizaciones empresariales (*de hecho, hoy en día, menos del 15% de las empresas legalmente*

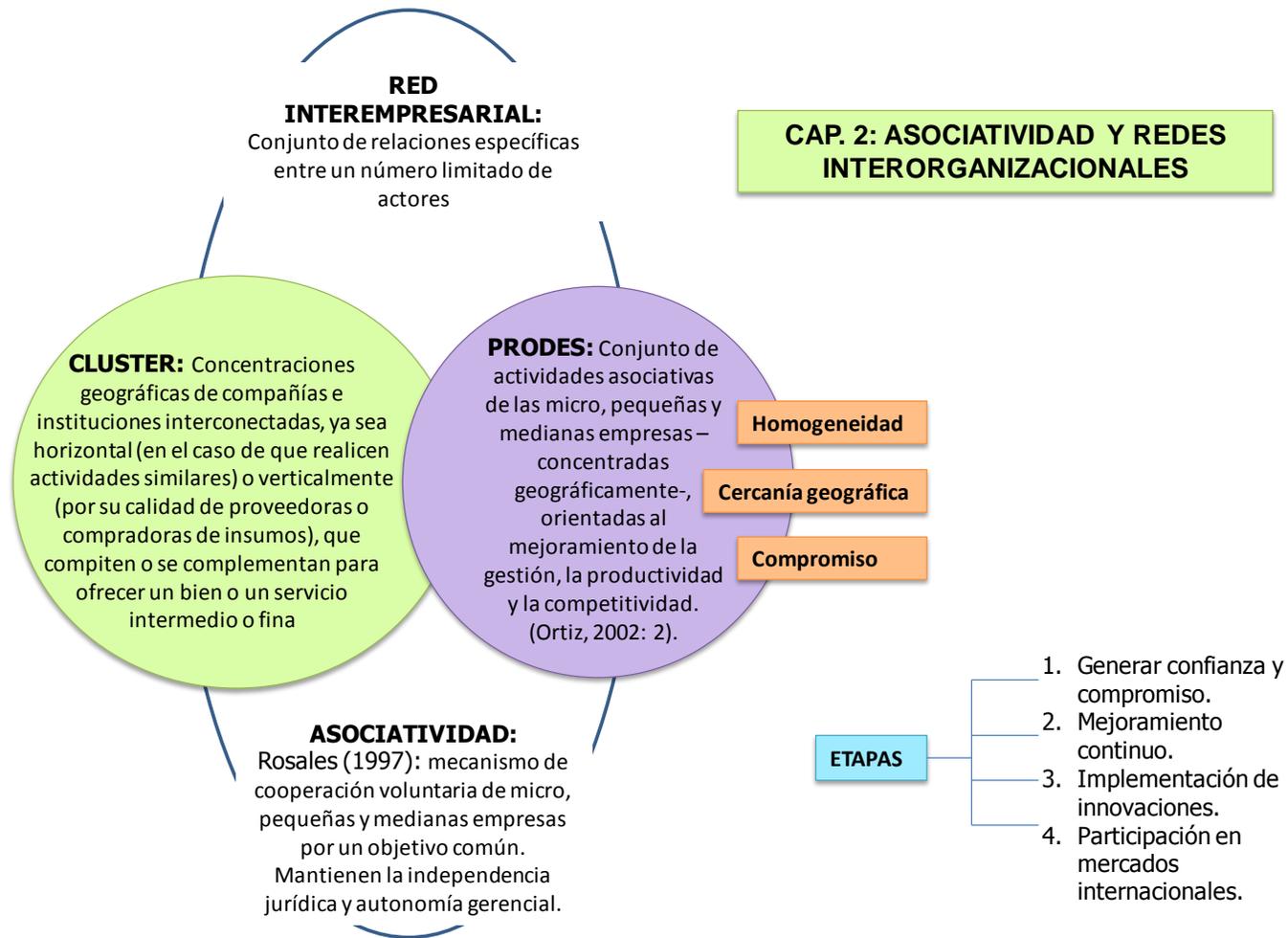
constituidas en Colombia pertenecen a alguna organización gremial); el inmediatismo propio de las personas vinculadas a los negocios, que esperan resultados siempre en el corto plazo en todas sus actividades; y finalmente la escasa formación profesional de los empresarios en temas económicos y administrativos. Estas dificultades son una muestra de la realidad empresarial colombiana, compuesta por más de un 90% de micro y pequeñas empresas, que por lo general no están afiliadas a un gremio económico y que no quieren participar de ninguna forma de red interempresarial.

El enfoque estratégico de los Prodes pretende alejar al empresario colombiano (*especialmente al micro y pequeño empresario*) del inmediatismo y de la visión cortoplacista con la que direcciona sus organizaciones. El desarrollo de un Prodes puede tardar aproximadamente entre tres y cinco años; por lo tanto, es ambicioso pretender que en un lapso de cinco meses las empresas del grupo hayan conseguido grandes resultados de competitividad. *Las ventajas competitivas se consiguen con tiempo y persistencia*, no renunciando a procesos de asociatividad cuando se presentan las primeras dificultades.

Los empresarios que participan en Prodes van tras la consecución las ventajas que lleva implícita la asociatividad y que algunos autores han resumido de las experiencias colectivas en diferentes lugares del mundo, tales como: reducción de costos, logros de economías internas, manejo de la información de mercados y precios (costos de transacción), aprovechamiento de la especialización productiva y la complementariedad de las empresas, implementación de mejores métodos de gestión y producción que elevan la productividad.

Es claro entonces que el *Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (Prodes)*, se crea como un espacio de reflexión y acción gerencial, en el que un grupo selecto de empresarios – gerentes participantes del Prodes y Coordinador Prodes- de la misma rama productiva y de una misma localidad se encuentran regularmente, para: intercambiar información relevante sobre sus empresas; identificar problemas comunes y buscar conjuntamente soluciones; analizar las últimas medidas y normas gubernamentales expedidas y como ajustarse a ellas más rápidamente que otras empresas de su mismo sector; y en general, cualquier cantidad de acciones encaminadas al bienestar del Prodes y de sus empresas.

Figura 3. Ideas centrales del capítulo 2.



CAPÍTULO 3

INTERMEDIACIÓN Y CERRAMIENTO DE RED EN REDES

INTEREMPRESARIALES

3. INTERMEDIACIÓN Y CERRAMIENTO DE RED EN REDES INTEREMPRESARIALES.

Este capítulo tiene como objetivo central desarrollar un argumento teórico relacionado con los huecos estructurales o relaciones de intermediación, y el cerramiento de red o redes cerradas. El capítulo tiene una parte teórica y conceptual, en la que se definen y justifican conceptos tales como: redes interempresariales, capital social, huecos estructurales y cerramiento de red; y una parte en la que se socializan resultados de investigaciones relacionadas con los mecanismos de red. Adicional a esto, se justifica por qué razón las redes interempresariales son una fuente de capital social para las empresas, se analiza la influencia de relaciones de confianza, reciprocidad, apoyo y colaboración en la consolidación del capital social. Se resaltan las diferencias entre lazos sociales fuertes y débiles, así como también entre huecos estructurales y cerramiento de red, conceptos centrales en este estudio.

3.1. LAS REDES SOCIALES: UNA VISIÓN DESDE LAS REDES INTEREMPRESARIALES.

En la revisión de la literatura de redes sociales organizacionales, se identifican investigaciones que estudian las redes sociales desde un enfoque interno de la organización (relaciones interunidades e interpersonales de una empresa), pero también se detectan estudios que investigan las redes interempresariales, relaciones hacia fuera de la organización. El concepto de red interempresarial es fundamental para entender las formas de asociatividad Prodes y los mecanismos de red que pueden darse al interior de los grupos, cerramiento de red o huecos estructurales.

Borgatti & Foster (2003: 992) señalan que una red es un sistema de *agentes* conectados por un *sistema de lazos*. Los *agentes* pueden ser personas, equipos u organizaciones. Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai (2004: 795) definen *red* como un *conjunto de nodos* y de *vínculos* que representan alguna relación, o falta de relación entre los nodos, sean *individuos, unidades de trabajo u organizaciones*.

Las redes interempresariales, objeto de estudio de esta investigación, son un conjuntos de empresas autónomas que llevan a cabo sus actividades complementarias de manera coordinada (Powell, 1990). Estas formas organizativas están determinadas por una doble condición: "(...) *la ausencia de concentración de la propiedad de los activos implicados y su carácter eminentemente integrador. La primera condición permite distinguir las redes organizativas de las empresas, mientras que la segunda las distingue de los mercados*" (Kalish & Robins, 2006: 115).

En la presente investigación hay interés en investigar las acciones e interacciones que se dan al interior de una red inter-organizacional (Prodes) integrada por organizaciones con ciertas características de homogeneidad y a su vez de diferencia.

El estudio de temáticas relacionadas con redes interorganizacionales han cobrado fuerza, dado que poco a poco investigadores y empresarios han reconocido que las redes proporcionan ventajas para las organizaciones. Se mencionan tres ventajas esenciales, así: *acceso*, *oportunidad*, y *remisiones* (Burt, 1992). Los lazos pueden facilitar el *acceso* a información y a recursos. La *oportunidad* genera el acceso a recursos e información, y produce ventajas y excedentes. *Las remisiones* ofrecen la oportunidad de puentear los canales formales e impersonales. Así, se evidencian efectos acumulativos de redes en los resultados económicos. Las redes proporcionan orden a las partes desconectadas de las organizaciones y de los mercados (Burt, 2000).

Los lazos sociales y el intercambio económico se pueden entretrejer profundamente, tales como el propósito de la actividad "se enreda" con la amistad, la reputación, y la confianza (Smith-Doer & Powell, 2005: 379).

3.2. LAS RELACIONES INTERORGANIZACIONALES COMO FUENTE DE CAPITAL SOCIAL.

Para la presente investigación se hace pertinente revisar el concepto de red interempresarial o inter-organizacional, pero también el de capital social. Destacando que "(...) *el área más grande del crecimiento de la investigación de organización de la red es probablemente el capital social, un concepto simbiosis que ha devuelto la atención y ha ayudado a sostener el interés en las redes sociales*" (Borgatti & Foster, 2003: 993). En términos más generales, el concepto está centrado sobre el valor de las conexiones. El capital social es "justo" una retitulación de gran alcance a la investigación sobre redes de apoyo a la literatura social (Walker, Wasserman & Wellman, 1994) y a la teoría de recursos sociales (Lin, 1982, 1988).

Las relaciones sociales, es decir relaciones a través de las cuales se intercambian favores y regalos, son las que conforman la estructura social que subyace al capital social. Son las relaciones sociales las que generan el capital social. Por tanto, aunque la estructura social de una organización la conforman las relaciones jerárquicas⁴³, de mercado⁴⁴, y sociales, éstas últimas son las que darían fruto al capital social. Sin embargo, es probable que las relaciones inter-empresariales impliquen una combinación de las tres relaciones (Adler, 2001; Adler & Kwon, 2002). Granovetter (1985) sostiene que las relaciones jerárquicas y de mercado están generalmente incrustadas o embebidas (*embeddedness*) en las relaciones sociales; por esta razón, hasta cierto punto todas las relaciones pueden ser consideradas esencialmente sociales y las

⁴³ Relaciones jerárquicas, en este tipo de relaciones la obediencia a la autoridad es intercambiada por seguridad material y espiritual (Galán y Castro, 2004: 110).

⁴⁴ Relaciones de mercado, caracterizadas por los intercambios de productos y servicios por dinero o trueque (Galán y Castro, 2004: 110).

diferencias en su contenido resultan secundarias frente a su naturaleza social común (Galán y Castro, 2004).

Las relaciones sociales son fundamentales en la actividad económica de las empresas tanto a la hora de generar confianza, como de disuadir comportamientos oportunistas o incorrectos (Granovetter, 1985). En palabras de Galán y Castro (2004: 111) *"(...) son las redes de relaciones sociales, antes que la moralidad o los acuerdos, las que cumplen la función de sostener el orden entre un conjunto de actores, al ser este tipo de relaciones las que pueden generar en la vida económica la confianza (trust) o el ser merecedor de confianza (trustworthy)"*.

El concepto de capital social se usa para explicar cómo las relaciones entre las personas pueden suministrar acceso a recursos que benefician tanto a las personas como a los grupos. Se afirma que las consecuencias positivas de la sociabilidad, y el capital social tiene un lugar definido en la teoría sociológica (Portes, 1998: 1), con desarrollos teóricos propuestos por sociólogos como Pierre Bourdieu (1991, 1992), James Coleman (1988) y Robert Putman (1993).

El origen de la expresión capital social se encuentra recogido de forma implícita en los estudios sociológicos de comunidades (Nahapiet & Ghoshal, 1998), considerándose como un bien *"intangible"*. Coleman (1988) planteó el capital social como una función de la estructura social que produce una ventaja productiva, es decir hace posible el logro de ciertos fines que no se lograrían en su ausencia, y afirma además que *"(...) no es un ente aislado sino más bien una variedad de entes diferentes con dos elementos en común: consisten de algunos aspectos de las estructuras sociales y facilitan ciertas acciones de los actores (individuos, organizaciones o grupos de organizaciones) en la estructura"* (Coleman, 1988: 98).

De acuerdo con Bourdieu (1992: 119) *"(...) el capital social es la suma de los recursos, reales o virtuales, acumulados en un individuo o grupo, en virtud de poseer una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo"*, que facilita el del acceso a recursos. Otros autores como Nahapiet & Ghoshal (1998: 243), se inspiran en los planteamientos de Bourdieu (1991, 1992) para definirlo como *"la suma de recursos actuales y potenciales derivados de la red de relaciones poseída por determinados actores sociales"*. Tanto para Bourdieu (1992) como para Coleman (1988), los individuos o los grupos pueden tener acceso al capital social generado por las relaciones sociales e interacciones entre actores (Burt, 1997; Burt, 2000).

Putnam (1993: 167), señala que el capital social se refiere más a características de la organización, tales como: *confianza*, normas, y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando una acción coordinada. Se habla de capital social cuando los vínculos conforman una red relativamente sólida y activa de *confianza* y cooperación. El capital social se convierte en un referente conceptual básico para la investigación relacionada con Prodes, dado que un antecedente clave en la consolidación de Prodes en

Colombia está relacionado con las *relaciones de confianza* entre participantes de dicho grupo asociativo. La *confianza* es una forma de capital social.

La base del desarrollo del capital social son las *relaciones de confianza* y de compromiso con el otro. La calidad de las redes interempresariales aportaría el capital social el permitir: a) compartir información y disminuir así la incertidumbre acerca de la conducta de los otros; b) reducir la tentación de actitudes oportunistas mediante la coordinación; c) gracias al carácter reiterativo de la cooperación, incentivar la prosecución de experiencias exitosas; y, d) fomentar una toma de decisión colectiva y así lograr resultados equitativos para todos los participantes (Putnam 1993, 171).

El capital social afecta las empresas, y las relaciones entre empresas. Por lo tanto, las relaciones interempresariales entre Mipymes colombianas que participan de la forma de asociatividad "Prodes" son también generadoras de capital social. DHC (2000:112) afirma que existe una relación estrecha entre *asociatividad y capital social*, esta relación ni es simple ni se rige por relaciones lineales de causa-efecto. Sólo puede establecerse de manera clara que *no hay capital social sin asociatividad*. Todas las relaciones sociales y estructuras sociales facilitan algunas formas de capital social, "(...) los actores establecen relaciones útiles y las continúan cuando continúan proporcionando ventajas. Ciertas clases de estructura social, sin embargo, son especialmente importantes en la facilitación de algunas formas de capital social" (Coleman, 1988: 105).

Las diferentes formas de asociatividad, como los clusters y los Prodes son generadoras de capital social, pero vale la pena preguntarse qué hay detrás de la decisión de no utilizar alguna forma de asociatividad para competir en el mercado. En algunos casos ocurre que en las relaciones interempresariales no están presentes varios de los elementos indispensables para el desarrollo del capital social, como son: *las relaciones sociales, la confianza y la valoración de la confianza* (PROMPYME, 2010: 13).

Al respecto, Gordon (2006: 399) llama la atención sobre la relación entre confianza y asociatividad haciendo énfasis en el tema del entorno institucional y señalado que, tan importantes como el compromiso cívico de los ciudadanos, son las instituciones que, al estimular el cumplimiento de las normas sociales, favorecen la cooperación de los individuos, y la creación de escenarios de confiabilidad entre empresas e instituciones. Así, la confianza puede darse porque determinadas normas sociales prevalecen y son acatadas en una comunidad, lo cual permite que la confianza generalizada surja y se mantenga en la sociedad (Knight, 2001:359).

Una de las mayores fortalezas del significado de asociatividad es su relación con el concepto de capital social, entendido como "*un atributo comunitario que engloba aspectos de la vida social como son las redes sociales, normas y confianza mutua, las cuales son formas más efectivas de alcanzar objetivos y metas comunes de los individuos que gozan de ese capital social*" (Villarán, 1998: 24). De este modo, el capital

social de una persona o unidad empresarial es el conjunto de sus características, incluyendo su capacidad para extraer beneficios de sus relaciones con terceros; mientras que el capital social de un grupo de personas o empresas es la suma de todas estas características, incluyendo todas las externalidades que se pueden generar a partir de la interacción. Al respecto, Fukuyama (1996), señala la *confianza* como elemento esencial para el desarrollo del capital social y, por ende, del desempeño económico de un país (PROMPYME, 2010: 13).

De acuerdo con Shapiro (1987) y Bradach & Eccles (1989), *la confianza* no ha tenido una definición clara, y sobre el tema se presentan tantas definiciones como autores, así: Gambetta (1988) afirma que se habla de *confianza* cuando la probabilidad que alguien realice una acción que es benéfica o al menos no dañina para nosotros es suficientemente alta para poder considerar engancharnos en alguna forma de cooperación con esa persona. Esta definición implícitamente incluye un valor esperado por la confianza; Arrow (1974) la define como un lubricante importante de un sistema social; Zucker (1986) la define como “*un conjunto de expectativas compartidas por todos en un intercambio*”, y propone tres formas diferentes en que se produce confianza, así: *La confianza basada en el proceso*, la cual emerge de las transacciones recurrentes; *la confianza basada en las características*, que se basa en la similitud social; y *la confianza basada en las instituciones*, la cual está vinculada con las estructuras sociales formales.

También es posible afirmar que la *confianza* es una relación social en la cual los principales invierten recursos, autoridad, o responsabilidad en otro para actuar en su representación para un retorno futuro incierto (Shapiro, 1987).

Por último, y cercano al interés de la presente investigación, La Porta, López-de Silanes, Shleifer, & Vishny (1997) se refieren a *la confianza como capital social*, y la ven como la propensión de la gente en una sociedad a cooperar para producir resultados socialmente eficientes. Mientras que Shapiro (1987) analiza la confianza desde la perspectiva del individuo, La Porta et al. (1997), resaltan una connotación social más amplia. Para estos autores la confianza se construye con el tiempo, es un hábito formado durante una larga historia de redes horizontales de asociación entre la gente, cubriendo actividades tanto comerciales como cívicas (Putnam, 1993).

La confianza entre organizaciones hace referencia a la seguridad que tiene una empresa de que un compañero no va a explotar las debilidades de otros, es decir, de que un compañero de intercambio no actuará de manera oportunista (Barney & Hansen, 1994). El capital social tiene en cuenta la fortaleza de los nexos entre actores de una red (es decir, nexos fuertes frente a nexos débiles) (Granovetter, 1973; Burt, 1992), y la confianza relacional (Tsai & Ghoshal, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998). En los Prodes es posible que las interacciones entre actores estén inspiradas por relaciones de amistad, pero también por relaciones de oportunismo. Por lo tanto, es necesario conocer la fortaleza de los nexos y los lazos de confianza entre empresarios de los grupos asociativos objeto de estudio.

La confianza, puede inducir a esfuerzos conjuntos; por esta razón, para algunos se ha considerado “(...) como un antecedente y un extraordinario lubricante de la cooperación” (Galán y Castro, 2004: 108). De este modo, la existencia de confianza inter-organizativa implica la presencia de una considerable interdependencia, así como de una elevada coordinación de tareas entre las empresas que han mantenido previamente relaciones o transacciones, lo cual les proporciona un importante conocimiento de sus normas, rutinas y procedimientos (Gulati et al, 2000). Cuando dos unidades empiezan a confiar una en la otra aumenta su predisposición a compartir recursos sin preocupaciones respecto a que la otra parte vaya a tomar ventaja. Además, cuando las relaciones de confianza se generan dentro de la red, los actores desarrollan una reputación de ser merecedor de confianza que puede convertirse en una información muy importante para los otros actores de la red (Tsai & Ghoshal, 1998).

El capital social es un recurso acumulable que crece en la medida en que se hace uso de él y se devalúa si no es renovado (Coleman, 1990). La acumulación descansa sobre círculos virtuosos, donde la *memoria de experiencias exitosas de confianza* produce su renovación fortalecida. Pero, también existen círculos viciosos, donde *la falta de confianza* socava la cooperación y termina por incrementar *la desconfianza*. “La acumulación y distribución del recurso significa que el capital social puede tener distintas graduaciones. Hay niveles mayores o menores de capital social. Esta disponibilidad diferenciada puede obedecer a *clivajes sociales (nivel educacional y socioeconómico)*, a *diferencias socio-demográficas (género, edad)* o *geográficas (urbano-rural, capital-provincia)*” (DHC, 2000: 113).

A pesar de no existir una definición comúnmente aceptada, se considera a nivel organizativo, y de forma general, que el capital social que disfruta una organización empresarial se genera gracias a los recursos disponibles a través de la red de relaciones que facilita el logro de objetivos de los actores participantes de la red. En el ámbito científico, todavía algunos autores son escépticos al afirmar que un concepto como el de capital social puede ser útil a nivel empresarial, ya que ha sido considerado como un término “paraguas” (Hirsch & Levin, 1999) o “elástico” (Lappe & Du bois, 1997) es decir, un término que integra varias dimensiones conceptuales y que puede tener distintas acepciones o significados (Martínez, Sáez, y Ruiz, 2007).

Esta conceptualización ha supuesto una confusión en su significado, medición y efectos (Portes & Landolt, 1996), ya que el capital social se encuentra en la etapa emergente o inicial de su ciclo de vida (Hirsch & Levin, 1999).

El capital social ha supuesto, por un lado, una forma de caracterizar el conjunto de relaciones de una empresa (Koka & Prescott, 2002), y por otro lado, considerar esencial el acceso al conjunto crítico de recursos, principalmente representados por el conocimiento, la información, la confianza, y otros tipos de capital (Leenders & Gabbay, 1999).

3.3. ESTRUCTURA DE LA RED Y FORMAS DE MEDICIÓN EL CAPITAL SOCIAL.

Como se mencionó, el capital social es un constructo multidimensional, cuyo valor no puede ser medido de manera directa, sino que ha de aproximarse al mismo mediante la identificación y medida de diferentes características de la red (Koka & Prescott, 2002). Burt (2000) señala algunas formas de medir el capital social o redes interempresariales, así: *las restricciones de red, el tamaño de red, y la jerarquía de red.*

La restricción de red (*Constraint*), describe el grado al cual la red de una persona está concentrada en *contactos redundantes*. Las redes más restringidas abarcan pocos huecos estructurales, lo cual significa menos capital social de acuerdo con el argumento del hueco estructural. Burt (2000: 373) expone que “(...) *si las redes que abarcan huecos estructurales son la fuente de capital social, entonces el desempeño debería tener una asociación negativa con la restricción de red*”. Entre más restringida este significa más cerramiento de red, y de acuerdo con el argumento de cerramiento, tendría más capital social. Si el cerramiento de red es la fuente de capital social, entonces el desempeño debería tener una asociación positiva con la restricción. En la presente investigación se podrá concluir si los Prodes estudiados están concentrados en contactos redundantes y tienen relaciones redundantes, o si prevalecen las relaciones de intermediación o huecos estructurales.

La restricción de red, varía con tres dimensiones de red: *tamaño, densidad y jerarquía*. *El tamaño de la red*, es el número de contactos en una red. Más contactos significan que un gerente recibe más diversos bits de información de contactos. “*Si las redes que abarcan huecos estructurales son capital social, debería haber una asociación positiva entre el desempeño y el tamaño de la red*” (Burt, 2000: 374). La densidad de red, es el promedio de fortaleza de conexión entre los contactos. La densidad es sólo una forma de cerramiento de red, pero es la forma más discutida como cerramiento. *Si el cerramiento de red es la fuente de capital social, el desempeño debería tener una asociación positiva con la densidad de la red* (Burt, 2000). La densidad es una forma de cerramiento en la cual los contactos están conectados por igual.

La jerarquía también es una forma alternativa de cerramiento en la cual una minoría de contactos (uno o dos) se mantienen aparte como la fuente de cerramiento. En el caso extremo, una red es jerárquica al grado que está organizada alrededor de un contacto. La *jerarquía de la red*, mide el grado al cual la redundancia puede ser rastreada a un sólo contacto en la red. *Como una fuente de cerramiento de red, la jerarquía debería tener una asociación positiva con el desempeño si el cerramiento proporciona capital social*. Por otro lado, si las redes que abarcan huecos estructurales son la fuente de capital social, el desempeño debería tener una asociación negativa con la jerarquía de red (Burt, 2000: 375). La descripción de las características del Prodes, de su estructura y su dinámica interna requiere la recopilación de información relacionada con tamaño del Prodes, fortaleza en la conexión de los contactos y la jerarquía y centralidad de los agentes del Prodes.

Las cuatro variables (*restricción, tamaño, densidad, jerarquía*) son medidas de red que describen la

fortaleza de las relaciones. El contenido de la red es sobre la *sustancia de las relaciones*, cualidades definidas por distinciones tales como *amistad* versus *negocios* o *autoridad*. El *contenido* como *factor de contingencia* pregunta cómo el valor del capital social *varía* con las *clases de relaciones* en las cuales se basa (Burt, 2000: 387).

Para Andrews, Basler y Coller (1997: 38) hay tres elementos que se suelen citar como los más relevantes para medir el comportamiento de los actores en las redes sociales, y son: *proximidad*, *equivalencia estructural* y *centralidad*. La identificación de características relacionadas con estos elementos en el Prodes permitirá dar cumplimiento a una de los objetivos de la presente investigación relacionado con conocer la estructura de la red (*proximidad*, *equivalencia estructural* y *centralidad*) de cada uno de los Prodes regionales a estudiar en Bogotá, Antioquia, Tolima y Caldas.

Se señala que la influencia social que facilita el contacto directo (o *proximidad*) entre las personas en un grupo cohesionado puede contribuir a desarrollar percepciones y juicios similares respecto de su entorno inmediato (Meyer, 1994). La participación en un grupo genera el refuerzo de las normas y la convergencia de los juicios personales acerca de la realidad, especialmente en redes sociales de carácter afectivo.

La *proximidad geográfica*, por lo que representa en cuanto a la frecuencia e intensidad de las relaciones, condiciona, si no determina, una caracterización específica del capital social. En concreto, los modelos territoriales como el distrito industrial, el *cluster* o los *Prodes* analizan el impacto de la proximidad geográfica de las empresas y las instituciones. Estos modelos sugieren implicaciones importantes para la creación y desarrollo del capital social de los actores participantes. De este modo, la localización de los contactos de una empresa en una estructura social de interacciones proporcionará a la misma una serie de ventajas o beneficios (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

La *equivalencia estructural* de los actores puede también conducir a la adopción de puntos de vista, actitudes y comportamientos similares (Burt, 1980). Los actores que ocupan *posiciones estructuralmente equivalentes* en una organización se enfrentan a presiones y limitaciones similares que derivan de su relación relativamente parecida respecto de otros actores y, por tanto, suelen desarrollar percepciones del entorno e identidades similares, incluso sin tener contacto directo entre ellos.

La opinión estructuralista (*topological/girders/equivalence/positional*) dice que dos nodos tendrán resultados similares (ejemplo, que adopte el mismo punto de vista) porque *ocupan posiciones estructurales similares*, incluso si no hay lazos que las conecte (Borgatti & Foster, 2003: 1004). Los actores equivalentes estructuralmente reconocen a otros como comparables e imitan aspectos de ellos (o de otros) (Burt, 1987; DiMaggio & Powell, 1983, 1999).

Los actores que ocupan *posiciones centrales* suelen estar bien situados para influir sobre las percepciones que tienen otros actores de la realidad inmediata a través de dos mecanismos: influencia

social y control del flujo informativo (Brass & Bukhardt, 1992; Cook & Emerson, 1984). Por tanto, un actor que sea central en una red de interacciones tendrá un mayor potencial para combinar e intercambiar recursos con otros actores debido a su ventaja de ubicación en la red (Tsai & Ghoshal, 1998; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Mientras los actores que son *estructuralmente equivalentes* suelen experimentar el mismo proceso de formación de la identidad organizacional, los *actores centrales* en una red social tienen la capacidad de influir en las actitudes e identidades de otros actores en posiciones no equivalentes. El efecto de *la centralidad* en la influencia social suele depender del tipo de la relación entre actores. En general, la influencia suele ser más relevante en relaciones de tipo instrumental que en las afectivas (Ibarra & Andrews, 1993). En la medida en que las interacciones de carácter informal entre los miembros de una red están regidas por *principios afectivos* (homofilia), estas interacciones pueden funcionar como un contrapeso a los principios universalistas que suelen orientar las acciones de la burocracia de cualquier organización.

La homofilia está relacionada con patrones comunes entre miembros de un grupo, que permite acercarse a otro para tejer relaciones sociales. La homofilia puede estar relacionada con características demográficas. La demografía organizacional es el estudio de la composición de una entidad social en términos de los atributos de sus miembros (Pfeffer, 1981, 1983; Lawrence, 1997:2). Los atributos demográficos que se estudian en la presente investigación son: el tamaño, la antigüedad, la edad y el nivel de formación.

Tanto la *equivalencia estructural* como la *homofilia* en atributos demográficos son antecedentes en las redes interorganizacionales que pueden llegar a incidir en la fortaleza de las relaciones (Lazos fuertes o débiles) entre agentes participantes de dicha red (Andrews, Basler y Coller, 1997).

Las redes de carácter expresivo en las que existe un componente fuerte de afectividad (redes de amistad, familiares, de ayuda mutua, en una organización) tienden a estar afectadas por relaciones de *tipo homofílico*, lo cual refuerza los valores y percepciones comunes a los miembros de la red y; por tanto, favorece la conformidad (Ibarra, 1992). Cuando los miembros de un grupo tienen limitaciones estructurales para acceder a recursos e información valiosos, tal como ocurre con actores marginales en organizaciones jerarquizadas, la homofilia se convierte en perjudicial ya que puede reforzar o conducir a la marginalidad (Ibarra, 1992). Los vínculos afectivos entre miembros de una organización tienden a ser vínculos fuertes y robustos. Los vínculos fuertes fomentan y aseguran el acceso a relaciones de solidaridad, mientras que los vínculos débiles proveen de información y recursos más allá de los que están disponibles en el círculo de acción de un actor (Burt, 1992; Granovetter, 1973).

La *proximidad*, la *equivalencia estructural* y *centralidad*, son características que sociales que pueden contribuir a describir la estructura de una red interempresarial, son antecedentes que persuaden la actuación de los agentes de una red, y por ende sus resultados.

3.4. MECANISMOS DE REDES: HUECOS ESTRUCTURALES Y CERRAMIENTO DE RED.

El concepto de huecos estructurales y cerramiento de red, temas centrales en esta investigación, nacen en el contexto de la discusión teórico- práctica de los mecanismos de redes como generadores de capital social. Burt (2000: 348) sigue la definición de Putman (1993) con la metáfora de capital social para trabajar su argumento sobre la ventaja competitiva de los huecos estructurales, y plantea que el capital social en el fondo son dos cosas: una *potente tecnología* y un *asunto crítico*. La *tecnología* es el *análisis de red*, y el *asunto crítico* es el *desempeño*. El capital social como “(...) *metáfora promete ayudar a describir por qué ciertas personas y organizaciones se desempeñan mejor que otras*” (Burt, 2000: 346).

Burt (1992) concuerda con Coleman (1988), y por ende con Putnam (1995), en que ciertas estructuras sociales son capaces de crear para ciertos individuos o grupos ventajas competitivas a la hora de alcanzar sus propios intereses, y en que los individuos mejor conectados son quienes disfrutan de mayores beneficios. El desacuerdo aparece a la hora de definir qué significa estar “*mejor conectado*” (Burt, 2000). En la revisión de literatura se identifican dos mecanismos de redes sociales, *el cerramiento y la intermediación*. Estos dos mecanismos no asumen que las redes reemplazan información, tanto como que afectan el flujo de información y lo que la gente puede hacer con ella (Burt, 2000: 350).

Bajo este enfoque existen dos formas de generar capital social. Una de ellas es construir puentes para llenar *huecos (agujeros) estructurales (structural holes)*, los cuales son regiones en las que no se han generado todas las relaciones que potencialmente se pueden crear. La otra es mediante la estructuración de *redes cerradas o cerramiento de red*, con una gran cantidad de relaciones redundantes.

Según Burt (1992, 2000), cercano a la corriente de la *New Economic Sociology* (NES) los enfoques de Putnam (1995) (al igual que los de Bourdieu, 1989) son demasiado “*metafóricos*” y pasan de largo el fenómeno central, el del “*mecanismo*” de las conexiones. Por supuesto, se trata de dos metáforas, la de las conexiones mecánicas y el mercado por un lado, *huecos estructurales*; y la de las relaciones sociales y las asociaciones por otro lado, *cerramiento de red*. En la primera, la red es un medio de intercambio para lograr alcanzar los intereses de los individuos (y se percibe a la sociedad como un mercado); en la segunda, la red es un conjunto de relaciones sociales (intercambios de conflictos, de poder y de cooperación) movilizables para los fines colectivos. En la primera circula información útil; en la segunda circula la información, pero también normas y sentimientos (Burt, 2000).

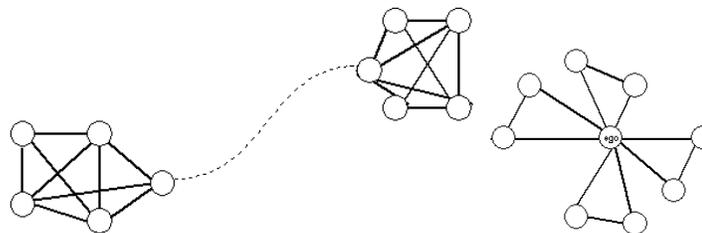
3.4.1. LOS HUECOS ESTRUCTURALES: ¿REDES INTERORGANIZACIONALES DÉBILES?

Ronald Burt (1992) desecha la importancia de la densidad de las redes y la redundancia en la información que circula en el mercado, y se enfoca en la calidad de las mismas, midiéndose ésta en función de la posibilidad de acceso a información. La participación, el control, y la difusión de información subyacen

en el capital social de los huecos estructurales (Burt, 1992). El argumento de los *huecos* describe el *capital social* en función de las *oportunidades de intermediación*, y se basa en conceptos de red que surgieron en sociología durante los 70s, como: la fortaleza de vínculos débiles (Granovetter, 1973); la centralidad (Freeman, 1977); los beneficios de tener socios de intercambio exclusivos (Cook & Emerson, 1978); y la autonomía estructural creada por redes complejas (Burt, 1980; 2000).

Burt (1992, 2000) describe el capital social por su función de mediación en cuanto al acceso de oportunidades retomando las formulaciones de Mark Granovetter acerca de la fortaleza de los vínculos débiles (Granovetter, 1990: 13). Su existencia implica que los individuos pertenecientes a cada grupo se focalizan en sus propias actividades sin tener en cuenta a los individuos que se encuentran por fuera. Sin embargo, son aquellos individuos cuyas relaciones logran superar o atravesar dichos agujeros, quienes cuentan con una ventaja competitiva respecto del resto (*Figura 4. Lazos Débiles y Huecos Estructurales*).

Figura 4. Lazos Débiles y Huecos Estructurales.



Burt (1992, 1997) compara el capital social con la carencia de lazos entre un agente *alters*, una condición que él nombra en los huecos estructurales. Él discute que al atravesar los huecos estructurales se proporciona el mecanismo real que relaciona los lazos débiles con los resultados positivos (Granovetter, 1973; Borgatti & Foster, 2003). Para conocer si un Prodes está inclinado hacia el mecanismo de red, *huecos estructurales* o *cerramiento de red*, es importante indagar en los sujetos de investigación sobre la dinámica de relaciones de confianza, comunicación e interacción entre cada una de las empresas que integran el Prodes, esto permitirá reunir elementos para clasificar las Prodes en una u otra tendencia de red.

Los *huecos en una estructura* de mercado son las conexiones débiles entre diferentes grupos, o empresas que conforman las redes de relaciones, y crean una *ventaja competitiva* para las empresas cuyas relaciones abarcan los huecos. Los huecos son *buffers*, como un aislante en un circuito eléctrico. Los huecos estructurales son, entonces, la oportunidad para intermediar el flujo de la información entre las empresas, y controlar los proyectos que unen a las organizaciones empresariales de lados opuestos del hueco.

Los huecos estructurales separan las fuentes de información *no redundantes*, fuentes que son más aditivas que traslapadas. Existen dos indicadores de red sobre la *redundancia*: la *cohesión* y la *equivalencia*. Los *contactos cohesivos* (contactos fuertemente conectados entre sí) es probable que tengan información similar, y por lo tanto ofrecen beneficios de información redundantes. Los *contactos estructuralmente equivalentes* (contactos que vinculan un gerente con pares similares) tienen las mismas fuentes de información y ofrecen beneficios de información redundantes (Burt, 2000).

Burt (1992) describe la generación de la estructura de la red como resultado de una lucha competitiva entre intereses individuales motivados por el interés propio. El concepto clave para Burt es la noción de los vínculos no redundantes, “[...] un vínculo no redundante es aquel que es único como nexo entre dos actores, individuos, empresas o incluso industrias” (Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006: 15). Los actores tienen múltiples vínculos no redundantes con otros actores los cuales no están conectados, estos vínculos conceden al actor una poderosa posición de negociación (*brokerage*) llamada hueco estructural. En otras palabras, el agente causal que determina si un vínculo provee acceso a nueva información y nuevas oportunidades es el grado en que éste es no redundante (McEvily & Zaheer, 1999). Por otra parte, Granovetter (1973) argumentó a favor de la fortaleza de los vínculos débiles enfatizando cómo estos permiten a un actor tener acceso de información nueva y exclusiva, este tipo de ventaja es etiquetada como *renta Burt* (Kogut, 2000; Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006).

El individuo o empresas en un hueco estructural “(...) es un emprendedor en el sentido literal de la palabra, una persona o empresa que agrega valor al intermediar conexiones entre los demás” (Burt, 2000: 354). Las redes ricas en oportunidades de huecos estructurales son *redes empresariales*, y los emprendedores son organizaciones empresariales o individuos con habilidades para construir los *puentes interpersonales* que abarcan los huecos estructurales.

En resumen, las empresas o personas con redes a través de huecos estructurales tienen un *acceso* más amplio y rápido, y control empresarial sobre la *información*. Las conexiones que tienden puentes hacia otros grupos constituyen una ventaja respecto de las posibilidades de *acceso a información*. Los agentes sociales (individuos, organizaciones o grupos de organizaciones) alcanzan un volumen mayor de información al relacionarse indirectamente con un mayor número de contactos (externos a la red de pertenencia), pero más importante aún es que la diversidad de los relaciones garantiza, de algún modo que la información que se intercambia no será redundante. Estos individuos también cuentan con una *ventaja de control*, esto es, con la posibilidad de poner en contacto ciertas personas en pos de algún interés personal. “De este modo, individuos en contacto con redes ricas en agujeros estructurales son los individuos que saben acerca de, tienen una mano en y ejercitan control sobre, más oportunidades gratificantes. Los comportamientos por los cuales desarrollan las oportunidades son muchos y variados, pero la oportunidad por sí misma es en todo momento definida por un agujero en la estructura social. En términos del argumento, las redes ricas en oportunidades empresariales de agujeros estructurales son *redes empresariales*, y los emprendedores son gente experta en construir los puentes interpersonales que

atravesan los agujeros estructurales” (Burt, 2000: 353 - 357).

Desde esta perspectiva, un individuo que establece relaciones superando los agujeros estructurales cuenta con un grado mayor de capital social, en tanto sus redes de relaciones le otorgan un amplio y fácil acceso a información no redundante, y un mayor control sobre la misma, proporcionándole mayores posibilidades de acción. De acuerdo con Burt (2000), son estas relaciones (las que logran vincular *fuentes de información heterogéneas* separadas por agujeros estructurales) y no las relaciones cohesivas y entre agentes equivalentes, las que producen mejores resultados en términos de capital social, ya que estas últimas sólo pueden proporcionar *información redundante*. La construcción de capital social no parte del establecimiento de vínculos estrechos, sino de la capacidad de los actores para establecer diferentes relaciones fuera de su grupo de pertenencia.

En conclusión, autores como Burt (2000) han insistido en el hecho de que las redes son de diferente calidad y que varían de acuerdo a la posibilidad de acceso a la información facilitada por entornos lejanos e inaccesibles a la empresa o individuo por sí solo. Por lo tanto, como se ha mencionado reiterativamente en este documento, las organizaciones empresariales o individuos (pueden ser gerentes de empresas) mejor conectados y quienes disfrutan de los mejores beneficios, son aquellos que se vinculan con agentes pertenecientes a grupos distintos, pues esto constituye una ventaja respecto de las posibilidades de acceso a la información. La diversidad de los contactos garantiza, de algún modo, que la información no sea redundante. Así, la construcción de capital social parte de la capacidad de los actores para establecer diferentes relaciones fuera de su grupo de pertenencia.

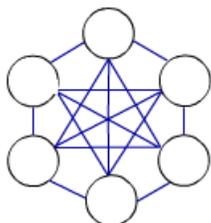
3.4.2. EL CERRAMIENTO DE RED: ¿REDES INTERORGANIZACIONALES DENSAS?

Los teóricos del capital social están de acuerdo en que, los actores mejor conectados en la red poseen una ventaja competitiva sobre los pobremente conectados. Sin embargo, el desacuerdo aparece respecto a que significa estar mejor conectados. El argumento de Coleman (1988; 1990) y Uzzi (1997) de las redes cerradas, de vínculos fuertes, sugiere *la supremacía de las redes densas*. La opinión de Burt (1992) contrasta con la de Coleman (1990), pero ambos investigadores estudian la topología del capital social. Sin embargo, la opinión de Coleman (1990) es similar a la de Putnam (1993, 1995) que definen *el capital social de un grupo en términos de las amplias interconexiones entre todos los miembros del grupo*. La discusión es virtualmente idéntica al análisis clásicos de Granovetter (1973) de las vecindades de Boston, aunque Granovetter no utiliza el término de capital social.

La perspectiva de Coleman (1988, 1990) sobre capital social se enfoca en los riesgos asociados con información incompleta. Burt (2000: 351) se refiere a la perspectiva de Coleman (1988) como *un argumento de cerramiento*. Se argumenta que las redes con cerramiento –*redes donde cada uno está conectado de tal*

forma que todos se ven, lo cual en términos operacionales usualmente significa que es una red densa— son la fuente de capital social (Figura 5. Red con Cerramiento).

Figura 5. Red con Cerramiento



Se argumenta que el cerramiento de red hace dos cosas para la gente que pertenece a la red cerrada. Primero, *afecta el acceso a información* (información de relaciones sociales). La *comunicación* mejora a través de *conexiones directas*. Segundo, *facilita sanciones* que hacen menos riesgoso para la gente en la red confiar en los demás. En resumen, entre más conectada esté una persona, más capital social tiene. Las relaciones fuertes entre sus contactos ofrecen canales de comunicación confiables y protección (Coleman, 1990).

En un sentido amplio, se puede afirmar que una red social es la integración de las instituciones públicas y/o privadas, comunidades o líderes que coordinan, comparten e intercambian conocimientos, experiencias y recursos, con el propósito de alcanzar un objetivo común, en respuesta a una situación determinada.

Las redes cerradas o cerramiento de red (Coleman, 1988) se caracterizan por su elevado grado de cohesión. Por un lado, este tipo de redes cohesivas facilita la aparición de *normas y prácticas compartidas* que reducen considerablemente los costes de coordinación de las actividades colectivas (Kogut & Zander, 1992; Abrahamson & Fombrun, 1992). Por otro lado, las relaciones sociales y personales implícitas en este tipo de redes generan un *elevado nivel de confianza* que reduce el riesgo de comportamientos oportunistas y, por tanto los costes de control (Buskens, 1998; Ring, 1998; Kalish & Robins, 2006).

Coleman (1990) señala que la existencia de *vínculos redundantes* entre las empresas e instituciones ayuda a la resolución de problemas en los intercambios y negociaciones. El argumento de la fortaleza del vínculo (Krackhardt, 1992) sugiere que estos proveen a las organizaciones dos ventajas básicas: *intercambios de información de alta calidad y conocimiento tácito*, y además, sirven como un *mecanismo de control social* que gobierna las interdependencias de los socios (Uzzi, 1996, 1997; Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006). En los Prodes, las relaciones cerradas podrán ser analizadas a partir del análisis de la redundancia de información y comunicación que se observe al interior de cada Prodes objeto de estudio. Este tipo de redundancia podrá analizarse a partir la coherencia y unificación de la información que manejan las empresas (normas, reglas, estrategias, principios), y de la valoración de relaciones de comunicación entre participantes del grupo asociativo.

Una estructura de red con cerramiento, puede usar dicha estructura para *sancionar colectivamente o para recompensar*, por lo que “(...) un sistema de sanciones eficaces puede supervisar y dirigir el comportamiento de los actores que participan en la red” (Coleman, 1988: 106 y 107), y regular el comportamiento oportunista de las personas y organizaciones que la integran. Así, se puede decir que el “cerramiento” crea fiabilidad en una estructura social (Coleman, 1998). El cerramiento de red es importante no sólo para la existencia de *normas*

colectivas eficaces, sino también porque constituye una forma de capital social, dado que la fiabilidad de estructuras sociales permite la *proliferación de obligaciones y de expectativas compartidas*.

Hansen (1999), por ejemplo, mostró la importancia de los vínculos fuertes para *transferir conocimiento tácito y complejo* entre diferentes unidades de una organización (Borgatti & Cross, 2003; Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006). Este tipo de ventaja puede denominarse como la *renta Coleman* (Kogut, 2000). La coordinación se mejora a través de *intercambios repetitivos de los miembros estables del grupo*, donde la pertenencia al grupo está relacionada con la asignación del poder de negociación dentro de la red (Kogut, 2000).

El argumento de Coleman (1988) y Uzzi (1997) de las redes cerradas y de fuertes vínculos, sugiere la supremacía de las redes densas. La supremacía de las redes densas se puede explicar no sólo con lo que se ha denominado cerramiento de red, sino también con el concepto de relaciones embebidas o enraizadas (*embeddedness*).

A continuación, pretende explicarse la influencia que tienen los factores sociales en la acción económica, tomando como base los planteamientos de autores como Mark Granovetter (1985)⁴⁵ y Brian Uzzi (1997)⁴⁶, representantes de la nueva sociología institucional. Esta resalta la importancia de los *embeddedness*⁴⁷ o enraizamiento de la actividad económica en una estructura social dominada por las redes de relaciones sociales.

En las ciencias sociales este concepto fue puntualizado originalmente en la historia y en la antropología, por Polanyi (1992 [1957]), para describir la inclusión de las relaciones económicas en las relaciones sociales durante el largo periodo de transición hacia el capitalismo. "(...) *La revista The Economist comenzaría a divulgarlo al referirse en 1963 al Man's social embeddedness. En la sociología, Mark Granovetter (1985) le daría gran difusión en los años ochenta y noventa para describir la manera como los componentes sociales debían ser considerados en las acciones económicas*" (Gómez, 2004: 148).

La obra colectiva *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, coordinada por Boyer & Hollingsworth (1997), sería la que mayor impulso le daría al empleo del término *embeddedness* en la economía. A partir de entonces múltiples autores pertenecientes a variadas corrientes de las diversas disciplinas de las ciencias sociales lo han aplicado para estudiar innumerables temas relacionados con la

⁴⁵ Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.

⁴⁶ Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 35-67. 1.

⁴⁷ Factores sociales que acotan o restringen la acción económica.

economía⁴⁸. El término de *embeddedness* ha sido traducido al español como embebido, empotrado, incrustado o encuadrado; y no existe un consenso sobre su significado en este idioma (Gómez, 2004).

En palabras de Granovetter (1985) la formalidad en las transacciones, esta asociada con relaciones impersonales, de desconfianza y oportunismo. Las relaciones sociales personales inmersas en las relaciones económicas crean escenarios de colaboración, confianza y ayuda mutua entre organizaciones. En Mark Granovetter se puede identificar dos significados de *embeddedness*: a) factores sociales que acotan o restringen la acción económica, y b) una integración mediante un traslape entre lo social y lo económico. *En el primer caso*, el autor busca contraponer un enfoque sociológico a la teoría económica sustituyendo el supuesto de una conducta racional basada en el interés propio, por conductas económicas e instituciones constreñidas (*constrained*), obligadas o forzadas por las relaciones sociales prevalecientes. *En el segundo caso*, hace referencia a las ventajas de obtener información económica a través de redes de relaciones sociales, pues de esta manera la información se obtiene a un menor costo, es más detallada y confiable debido a su traslape (*overlaid*) con contenidos sociales que le benefician con una mayor carga de confianza y abstención de conductas oportunistas (Granovetter, 1985: 490).

El argumento del *embeddness* sugiere que la conducta y las instituciones económicas están afectadas por relaciones sociales continuas y que éstas no pueden entenderse de forma separada o independiente, y se enfatiza sobre el papel que pueden desempeñar las relaciones sociales en la *generación de la confianza* y en *limitar o desalentar la desconfianza* entre las partes (Oinas, 1998).

Uzzi (1996) distingue entre relaciones “empotradas” o “enraizadas” (*embeddedness*)⁴⁹, y relaciones de mercado o “a distancia”. *En las relaciones enraizadas* existen vínculos que se pueden denominar de “familiaridad” que se justifican por el conocimiento del socio, bien por razón de familia, de amistad, de trabajo; mientras en las *relaciones de mercado* existen transacciones típicas de mercado, y no es probable que existan vínculos de familiaridad entre las partes. En la presente investigación hay interés en identificar las relaciones de familiaridad entre las Mipymes que integran los grupos asociativos Prodes, dado que estas pueden relacionarse con un interés de ser fiel al grupo, a sus ideales y propuestas. Puede darse el caso que se comparta información sólo hacia dentro del grupo Prodes, pero hacia fuera del grupo se presente desconfianza y se proteja la información.

Las ventajas del desempeño de los lazos embebidos (relaciones densas y cercanas) se asocian a menudo a relaciones más cercanas y más exclusivas del negocio, las relaciones repetidas de mercado ligadas a relaciones sociales y del negocio generan lógicas de enraizamiento (embebimiento) que se diferencian de éstas que emergen en relaciones tradicionales del mercado (Uzzi, 1996, 1997; DiMaggio & Louch, 1998; Uzzi & Gillespie, 2002; Borgatti & Foster, 2003). El argumento del “enraizamiento” empresarial

⁴⁸ En efecto, se ha recurrido al término *embeddedness* para estudiar relaciones interempresariales, canales de comercialización, empresas de migrantes, empresariedad, relaciones de crédito, decisiones de localización y adaptación organizacional (Uzzi, 1997: 35).

⁴⁹ Otras expresiones equivalentes que utilizaremos indistintamente y que reflejan, quizás mejor, el tipo de conexión al que se refiere Uzzi (1996, 1997) son: “enlazadas”, “engranadas”, “enraizadas”, “empotradas”, “embebidas”.

sugiere que cuando existen relaciones de este tipo, las empresas disfrutan de un mejor acceso a los beneficios que circulan por la red. Porque cuando las relaciones son “enlazadas” se da un *alto nivel de intercambio de información*, existe *confianza*, y se establecen más fácilmente *acuerdos para la resolución de los problemas* que puedan presentarse (Uzzi, 1997).

Las nuevas empresas que se caracterizan por relaciones “enraizadas” pueden conseguir entrar más rápidamente en un negocio y capitalizar las oportunidades proporcionadas por la red. Es decir, las organizaciones que se crean y se integran manteniendo con los miembros de la red relaciones “embebidas”, como opuestas a las relaciones a “distancia” aumentan su probabilidad de supervivencia. Desde el planteamiento de teoría de redes (Uzzi 1996, 1997) la supervivencia de una nueva empresa tiene que ver con el tipo de vínculo que existe entre ésta y sus proveedores y clientes, y con su “posición” en la red de “relaciones”.

La confianza es característica explícita y primaria de las relaciones enraizadas, y expresa la creencia de que el socio del intercambio no actuará en su propio interés en los aspectos que afectan al otro. Adicionalmente, el socio no actúa con un riesgo calculado sino que su actuación tiene un carácter heurístico. La información intercambiada en las relaciones embebidas, tiene un carácter más de propiedad y tácito, que la información de precios y cantidades que se comercia en los vínculos a distancia. Los acuerdos de resolución conjunta de problemas, mejora las respuestas de la organización al reducir la producción de errores.

En conclusión, se puede afirmar que Granovetter (1985) no sólo se interesa por estudiar las *relaciones densas y el cerramiento de red*, sino también por argumentar cómo estas relaciones densas se articulan al desempeño y supervivencia de las empresas u organización que hacen parte de dicha red. Los grupos con cerramiento de red se caracterizan por intercambio de información redundante (Coleman, 1988, 1990; Krackhardt, 1992), comunicación constante y continua entre los participantes de la red (Coleman, 1988, 1990; Kogut, 2000), y lazos fuertes de confianza (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997; Buskens, 1998; Ring, 1998; Kalish & Robins, 2006). El cerramiento de red y las relaciones embebidas son alternativas de conexión entre agentes sociales que ofrecen ventajas, tan relevantes con las ofrecidas por los huecos estructurales.

3.4.3. INVESTIGACIÓN EN REDES INTEREMPRESARIALES Y CAPITAL SOCIAL.

Para la consolidación teórica y metodológica de la presente investigación, se hizo un análisis riguroso de la revisión de literatura sobre: redes interempresariales, capital social, cerramiento de red y huecos estructurales. En dicha revisión se encontraron conceptos, teorías, investigaciones, categorías y variables que ayudan a explicar la dinámica de las redes sociales interempresariales.

Al hacer la revisión del estado del arte de investigaciones sobre redes, se identifica el *paper de Brass, Galaskiewick, Greve & Tsai (2004: 795)* como central para el presente estudio, dado que evalúa el estado actual de la investigación en redes organizacionales. Estos investigadores analizan los resultados de investigación en redes organizacionales en los niveles de análisis interpersonal, inter-unidad, e inter-organizacional, enfocándose en los antecedentes y consecuencias de las redes en cada nivel. Para esta investigación sólo se analizan los resultados del nivel de análisis inter-organizacional, dado que el enfoque del estudio está centrado en las relaciones entre empresas que conforman los Prodes en cuatro regiones de Colombia, específicamente en Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas.

Brass et al (2004: 802) señala que la discusión sobre redes interorganizacionales se limita a *relaciones de cooperación de largo plazo* entre organizaciones, consumidores, proveedores, competidores, y otros actores organizacionales (Ebers, 1997), y los problemas típicamente se resuelven a través del *diálogo*, y a través de *reglas y normas de reciprocidad* que aseguran la cooperación (Powell, 1990; Uzzi, 1997). Ejemplos de cooperación inter-organizacional incluyen *joint ventures, alianzas estratégicas, programación conjunta, colaboraciones, grupos de negocios, consorcios, cluster, contratos relacionales*, y algunas formas de *franquicia* y *outsourcing* (Podolny & Page, 1998); y sin lugar a dudas la forma de asociatividad “Prodes” (Colombia) también sería un ejemplo de cooperación inter-organizacional, al igual que los “Profos” (Chile), ambos son modelos eficientes de asociatividad dirigidos a las Mipymes de dichos países.

En la revisión de literatura se encuentra estudios centrados en los “*antecedentes*” de la creación y consolidación de redes interorganizacionales, se encuentra muchas variables que explican la formación de redes interpersonales e inter-unidades. La investigación en redes interempresariales se ha enfocado en *motivos* detrás de la cooperación, y posteriormente, en las condiciones que facilitan la cooperación, tales como el *aprendizaje, confianza, normas, equidad, y contexto* (Brass et al, 2004: 802 - 804). En relación con *los motivos detrás de la cooperación*, Galaskiewicz (1985) señala cuatro, así: *ampliar la legitimidad, adquirir recursos, reducir la incertidumbre, y lograr metas colectivas*.

En lo que respecta al *aprendizaje*, en la revisión del estado del arte se identifica que las firmas que tienen más experiencia trabajando con otras organizaciones tienen más probabilidad de formar nuevos y más diversos vínculos de red, y volverse jugadores dominantes en las redes. Powell, Koput & Smith-Doerr (1996) encontraron que las firmas dedicadas a la *biotecnología* que tenían más experiencia en redes ganaron subsecuentemente mas conocimiento, tuvieron más portafolios diversos de red, y se volvieron más centrales en las redes colaborativas. Las firmas aprenden no sólo sobre una industria sino sobre redes cuando se enganchan en alianzas, y su conocimiento las hace atractivas como socias de la red.

Otros investigadores reconocen la importancia de *la confianza* en la construcción de redes inter-organizacionales, pero es difícil de medir la confianza a priori y valorar su efecto en la cooperación inter-organizacional. Zaheer, McEvily & Penrose (1998) distinguen entre la confianza interpersonal y la confianza inter-organizacional. Aunque los vínculos se pueden originar a partir de la confianza interpersonal, el éxito

de la cooperación inter-organizacional depende de la confianza interpersonal. Aunque al haber estado antes en redes y tener vínculos cercanos puede ampliar la confianza, hace posible que los actores se vuelvan demasiado integrados a sus redes, se vuelvan adversos al riesgo, y continúen trabajando con otros debido a los fuertes vínculos entre aquellos que están en los límites de la organización (*boundary spanners* - *aquel profesional de una organización que, permaneciendo en la frontera entre ésta y el entorno donde opera, sirve de vínculo entre el interior y el exterior de la organización*).

Las normas y el monitoreo, es otro eje de investigación sobre antecedentes de las redes interempresariales, aun si los actores confían entre sí, los problemas surgirán en el curso de la colaboración. La jerarquía es una solución para arreglar estas disputas (Williamson, 1975); sin embargo, Ostrom (1990) y Coleman (1990) enfatizaron la importancia de las normas de reciprocidad, y Kogut (2000) notó la importancia de reglas de comportamiento que, a su vez, crean identidades de red. Ostrom (1998) mostró que la gente coopera cuando puede comunicarse de antemano, aprenden normas de reciprocidad, y castigan a aquellos que se desvían. La estructura de red puede ayudar a hacer cumplir las normas y las reglas. Coleman (1988) argumentó que el beneficio del cerramiento, la condición en la cual los vínculos de red de un actor son densos y redundantes, es que la información sobre el comportamiento no cooperativo de un segundo actor, circula más rápidamente entre las terceras partes, quienes pueden movilizar sanciones contra el actor no cooperativo. Por otro lado, si dos actores cooperan con un tercero, es probable que estos dos formen una nueva relación de cooperación.

Asimismo *la equidad* también suele ser objeto de investigación en las redes interempresariales, dado que se muestra evidencia que las colaboraciones interorganizacionales son más probables si los socios tienen estatus y poder similar. Gulati & Gargiulo (1999) reportaron que es probable que dos firmas formen una alianza estratégica si ambas son centrales en una red de alianzas interorganizacionales relevante.

Otros investigadores han enfocado sus estudios en el *contexto*: un contexto cultural, histórico e institucional más amplio para explicar las redes interorganizacionales. Por ejemplo, los cambios en el ambiente de regulación en los USA, permitieron una actividad coordinada de investigación y desarrollo entre competidores en el mercado a un grado no previsto (Podolny & Page, 1998). Powell (1990) dio varios ejemplos de cómo la cultura, las organizaciones de negocios y los arreglos institucionales fueron críticos al explicar la formación de redes interorganizacionales. Desde la perspectiva de la estructura informal y la cultura, Andrews, Basler y Coller (1997: 31) confirmaron que un número creciente de trabajos se ocupa del papel que desempeñan las estructuras sociales informales en las organizaciones, de las redes sociales en las que los actores se ven inmersos, y de los efectos de estos dos elementos en el comportamiento y la actitud de los miembros de la organización. Estos autores señalan los trabajos pioneros en esta línea estructuralista e indican que los fenómenos de carácter normativo como la identidad y la cultura son el reflejo (o la manifestación) de la estructura social subyacente en una organización o grupo.

Algunos investigadores sostienen que las redes interorganizacionales pueden surgir en respuesta a

*contextos institucionales y necesidades de legitimidad social*⁵⁰. La legitimidad de una red inter-empresarial puede aportar beneficios al grupo social, relacionados principalmente con una mayor posibilidad de supervivencia en el mercado. Autores como Meyer & Rowan (1991/1999), DiMaggio & Powell (1983), Zimmerman & Zeitz (2002) sostienen que en la medida que una organización o grupo social cumpla con las exigencias institucionales (políticas, económicas, normativas) de su entorno inmediato se hace legítima, y usa tal legitimidad para fortalecer su apoyo, acceder a diversidad de recursos, y asegurar su supervivencia en el mercado.

De acuerdo con argumentos de teóricos institucionales, se afirma que cada sociedad crea un contexto de instituciones fiscales, políticas y sociales que limitan y dirigen el desarrollo del ajuste de las formas organizacionales (individuos, organizaciones o grupos de organizaciones) (Orrú, Biggart & Hamilton, 1991/1999: 470). Las organizaciones que responden a cambios del entorno, a través de la implementación de prácticas y estrategias acertadas al contexto actual, aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y de los procedimientos adquiridos (Meyer & Rowan, 1991/1999: 79).

Hasta el momento se han identificado los ejes centrales de investigación en antecedente de redes interorganizacionales (*aprendizaje, confianza, normas, equidad, y contexto*), pero es necesario señalar cuál ha sido la tendencia de investigación en lo que respecta a “*consecuencias de las redes interorganizacionales*”. Algunas de las consecuencias de redes interempresariales más investigadas son: *la imitación, la innovación, la supervivencia de la firma y el desempeño* (Brass et al., 2004: 805 – 807), así:

Los vínculos de red transmiten información y se cree que son especialmente influyentes en la conducción de información debido a que proveen información visible y confiable que puede afectar el comportamiento. La proposición que la transmisión de información lleva a la *imitación*, se encuentra en la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983), y la teoría de aprendizaje organizacional (Levitt & March, 1988), y ha llevado a investigar los efectos de las redes en la adopción mimética de prácticas. Las redes aceleran la difusión de información, y sus agentes sociales pueden intercambiar información sobre costos y beneficios de adopción a un nivel mayor de detalle. La difusión de red se amplía por la similitud en las características sociales, organizacionales, o estratégicas de las organizaciones, debida a que los gerentes ven a las organizaciones similares como más relevantes y fáciles de imitar (DiMaggio & Powell, 1983). Al igual que con la similitud de características, la equivalencia estructural puede ampliar la difusión, no reemplazarla.

Con respecto a la revisión de la literatura sobre consecuencias de la integración de redes interempresariales, se hace alusión a los *procesos de innovación y generación de conocimiento* como una

⁵⁰ La legitimidad es “la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (Suchman, 1995: 574). La legitimidad implica una relación lógica entre los valores, normas y expectativas de la sociedad con las actividades y los resultados de la organización (Dowling & Pfeffer, 1975; Ashforth & Gibbs, 1990; Scott, 1995).

de ellas. En literatura sobre distritos industriales se encuentra que firmas cercanas geográficamente (proximidad) ganan conocimiento por los spillovers (Jaffe & Trajtenberg, 1996; Saxenian, 1994), pero usualmente no ofrecen evidencia directa sobre el proceso. Así mismo se encuentran resultados de investigaciones en la que se confirma que los *vínculos fuertes* y *débiles* pueden estar relacionados con *resultados de innovación*, e *intercambio de conocimiento* a través de los límites organizacionales, particularmente si sus organizaciones no están en competencia directa (Bouty, 2000).

Por otro lado, se encuentra que las redes cerradas, donde los vínculos directos están también atados entre sí, *generan confianza* (Coleman, 1988); mientras las redes con *huecos estructurales*, donde los vínculos directos no están conectados entre sí y están atados a diferentes porciones de las redes, dan acceso *al conocimiento diverso* (Burt, 1992, 2000). El estudio de Ahuja (2000) de firmas químicas mostró que las tasas de patentes aumentaron cuando las firmas tenían muchos vínculos con firmas que estaban interconectadas entre sí, indicando un efecto positivo del acceso a la *información en la innovación*, pero los huecos estructurales reducían las *tasas de innovación*. En este caso, los hallazgos parecen apoyar la perspectiva del cerramiento sobre la de los huecos estructurales.

En relación con los efectos positivos de los vínculos de red en el acceso a la información de una firma sugieren que los vínculos de red pueden llevar a *resultados positivos (consecuencia)* tales como la *supervivencia de la firma*. Los estudios muestran un efecto positivo de los vínculos con las oportunidades de *supervivencia en firmas* recientemente fundadas y en firmas que se involucran en grandes cambios. Los vínculos de red con *símbolos legitimados* en un campo organizacional también *afectan la supervivencia*. Estar *vinculado con actores legítimos* puede ser muy benéfico en los mercados donde los resultados son difíciles de evaluar directamente. Distinguir entre la fortaleza de los vínculos lleva a hallazgos adicionales sobre los efectos de las redes en la supervivencia. Las firmas parecen beneficiarse tanto de los vínculos fuertes como de los vínculos débiles (Uzzi, 1997).

Las condiciones que llevan a tasas más *altas de supervivencia* pueden también resultar en un mayor *desempeño*. Además, al apoyo de vínculos fuertes y débiles ayuda a aumentar las ventas en los nuevos negocios y garantizar su *supervivencia* (Powell et al., 1996).

Los vínculos fuertes *aumentan el desempeño* en industrias estables mientras que los vínculos débiles facilitan la *colección de información* cuando hay mucha información por recolectar. Las organizaciones obtienen *mejores retornos* cuando están en una posición para intermediar entre otros desconectados, y también cuando un actor poderoso está conectado a un conjunto cohesivo de organizaciones vinculadas entre sí (Brass et al, 2004). En la revisión del estado del arte sobre investigaciones en redes interempresariales se observa también algunas tendencias teóricas y metodológicas. En las discusiones teóricas y en los métodos análisis están siendo incorporadas perspectivas teóricas como la dependencia de recursos, la ecología de las poblaciones y el institucionalismo (Haveman, 2000). También hay pruebas de integración entre los distintos niveles de análisis, y en lugar de ver las organizaciones, los sistemas,

poblaciones, y los campos como estructuras sociales que deben ser tratadas separadamente, algunos han sugerido el valor de tratarlas como complementarias, cada una de ellas necesarias para una adecuada comprensión de la compleja esfera de la organización y de las redes interorganizacionales (Scott, 2000; Scott, 2004).

En la revisión de la literatura sobre redes interempresariales encuentra que las redes interorganizacionales son estudiadas desde *antecedentes* como: *motivos detrás de la cooperación, y condiciones que facilitan la cooperación entre las que se encuentran el aprendizaje, la confianza, las normas, la equidad y el contexto (cultural, social y económico)*; y en relación con las *consecuencias* de participar en redes interorganizacionales, las más estudiadas son *la imitación, la innovación, el desempeño y la supervivencia de la firma*. En la presente investigación hay un interés por estudiar antecedentes en la consolidación de grupos asociativos Prodes, como: confianza, equivalencia estructural, legitimidad, contexto cultural e institucional; y *consecuencias* de la participación de dicha estrategia de asociatividad como *la supervivencia de Mipymes*, pero en últimas estaría más relacionada con *la supervivencia del Prodes (éxito y fracaso de los Prodes)* en el mercado colombiano.

Ahora bien, al hacer la revisión de literatura sobre "*capital social*", se encuentra que ésta es amplia y diversa en cuanto a las definiciones y perspectivas adoptadas, como lo son también sus ámbitos de aplicación: el desarrollo económico y el empleo (Woolcock, 1998; Leana & Van Buren, 1999); la salud (Lomas, 1998; Kawachi, Kennedy, Lochner & Prothrow-Stith, 1997), la participación política (Newton, 1997; Klesner, 2007), la inmigración (Cheong, Edwards, Goulbourne & Solomos, 2007; Gualda, 2004) o la pobreza (Forni y Nardone, 2005). En la gerencia, el capital social promete reunir una variedad de investigación relacionada con la posición de una persona u organización en una red, relacionado temáticas como: poder, liderazgo, movilidad, empleo, desempeño individual, creatividad individual, espíritu empresarial, y desempeño del grupo, supervivencia organizacional. Algunas revisiones de literatura detalladas están disponibles en Adler & Kwon (2002), Portes (1998), y Lin (2001).

Los primeros trabajos que han recogido explícitamente los beneficios del capital social fueron aplicados exclusivamente sobre actores individuales, básicamente a los seres humanos y su "*medio ambiente*"; sin embargo, con la aparición de trabajos como el de Burt (1992) la cuestión central de estudio ha ampliado el nivel de análisis hasta situarse en el nivel corporativo o empresarial. De esta forma, la base de sus estudios esta dirigida hacia el análisis de cómo la estructura social está relacionada con el logro de los objetivos y metas de las organizaciones y de sus miembros. Por tanto, estas empresas u organizaciones empiezan a considerarse como "actores" corporativos dentro de la estructura social que les rodea (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Martínez, Sáez, y Ruiz, 2007).

Las empresas pueden ser consideradas como actores corporativos con propósito social (Coleman, 1988; Koka & Prescott, 2002); por esta razón, es razonable que los investigadores extiendan la lógica del capital social al nivel de la empresa. Las empresas en el curso de sus actividades establecen una variedad

de nexos inter-organizativos tales como relaciones comprador-proveedor de larga duración, alianzas estratégicas, *joint-ventures*, pertenencia a asociaciones industriales, y participación en estrategias de asociatividad como Prodes. Estos nexos de una empresa con otras, conforman los conductos a través de los cuales las empresas tienen acceso a *información, recursos, mercados y tecnología* (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Galán y Castro, 2004).

El capital social, es el incremento de valor generado por una empresa que se sirve de sus *relaciones formales e informales* con otros individuos y organizaciones con el fin de adquirir los recursos que necesitan, la combinación eficiente de los mismos con sus recursos internos puede permitirles *conseguir una ventaja competitiva* (Tsai & Ghoshal, 1998; Lee, Lee y Pennings, 2001). Como se indicó con anterioridad, el desarrollo del capital social está empezando a verse como un aspecto crítico en la construcción de una ventaja competitiva en el mercado (Burt, 1992; Walter, Kogut & Shan, 1997; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Baker, 2000; Cohen & Prusak, 2001; Gabbay & Leenders, 2001; Galán y Castro, 2004). Las relaciones formales e informales entre individuos u organizaciones proporcionan *ventajas competitivas y consecuencia positivas* para los agentes participantes de dicha red de relación, y al respecto se han encontrado investigación que resaltan el valor de las relaciones sociales por su aporte al: desempeño y desarrollo económico de individuos u organizaciones; la supervivencia de agentes sociales y organizaciones; el intercambio de información valiosa; el acceso y movilización recursos; el aprendizaje organizacional; los comportamientos éticos y confiables; el acuerdo de normas de reciprocidad y equidad; la fijación de obligaciones y compromisos compartidos; entre otras.

Putnam (1993, 1995) sostiene que *las relaciones de confianza y compromiso cívico* crean un capital social que influye de modo significativo en el *desarrollo económico y en el desempeño de las instituciones democráticas*. Ello se entrelaza con el enfoque neoinstitucionalista que destaca el enraizamiento del mercado en los hábitos y valores de una determinada sociedad. Como bien saben los empresarios, *la existencia de lazos de confianza y cooperación* ayudan a superar los problemas de información y transparencia que enfrentan los actores en el mercado, facilitando los acuerdos (Granovetter, 1985; North, 1990; DHC, 2000: 109). En relación con *el mejoramiento del desempeño de las organizaciones*, se destaca los resultados de la investigación de Burt (1997), quien estudió las redes sociales informales de dos grandes empresas norteamericanas y encontró que la posición de los empleados sénior en dichas redes influía en el valor de los bonos que recibían y en la posibilidad de promoción a cargos superiores.

En algunas investigaciones se encuentra que el capital social proporcionado por redes de relaciones entre agentes sociales sirve para *movilizar recursos*, y generan *un modelo de obligaciones y expectativas* basadas en *normas de reciprocidad y equidad* que favorecen la dinámica de la red (Koka & Prescott, 2002; Galán y Castro, 2004). Koka & Prescott (2002) argumentan que para que las relaciones interorganizativas constituyan capital social deben tener relaciones de confianza, obligaciones compartidas, expectativas comunes y normas de reciprocidad.

La investigación en capital social también ha sido utilizada para explicar *relaciones bien conocidas entre el estado de la minoría y la movilidad del trabajo*. Seidel et al. (2000) sugieren que las minorías tengan pocos lazos (es decir, capital social) en la organización, y que la gente con pocos lazos tiene negociaciones menos acertadas de sueldo. Asimismo, McGuire (2000) concluye que las características de la red explican *las diferencias raciales y del género en estado del empleado*, y James (2000) sugiere que el capital social puede mediar⁵¹ *la relación entre las variables raza y ayuda social entre dirigentes de la organización*. Tomando el punto de vista inverso, Burt (1998) examina cómo el *género modera la relación entre capital social y movilidad-encontrando que los huecos estructurales benefician a hombres más que mujeres*. Adicionalmente, Burt (1997) estudia las contingencias que afectan el valor del capital social.

Adler & Kwon (2002) y Galán y Castro (2004) proponen tres fuentes de capital social: *la oportunidad, la motivación y la habilidad*. a) *La oportunidad*, hace referencia a la red de nexos sociales, que crea oportunidades para las transacciones de capital social; b) *la motivación*, consiste precisamente en determinar qué es lo que motiva a los donantes a ayudar a los destinatarios en ausencia de retornos inmediatos o ciertos. La idea de que la motivación constituye no un mero factor contingente, sino una fuente directa de capital social, refuerza la afirmación de Putnam (1993) que las fuentes de capital social yacen no sólo en las redes, sino también en *las normas y en la confianza*. Leana & Van Buren (1999) utilizan la misma intuición a la hora de argumentar que las fuentes del capital social organizacional *yacen en la confianza y en la asociabilidad*, entendida ésta como el deseo o la predisposición y la habilidad de los individuos en definir objetivos colectivos que sean promulgados de forma colectiva. Por último, c) *La habilidad*, hace referencia a las competencias y los recursos de los nodos de la red. Esta fuente ocupa aún un lugar no definido en el estado actual de la teoría del capital social. Adler & Kwon (2002) afirman que si el capital social es un recurso proporcionado por los nexos o lazos de la red de un actor, su magnitud depende de los recursos puestos a disposición del actor por otros nodos de su red. Lo que le da valor o magnitud al capital social es precisamente lo que denominamos aquí como *habilidad* (nexos o lazos, que aportan valor).

Otra línea investigación relacionada con redes sociales invierte la lógica general del capital social y examina *las consecuencias negativas* del mismo, es decir, el supuesto "*lado oscuro del capital social*" en qué los lazos sociales encarcelan (someten) a agentes de la red a asumir en situaciones de malversación, desadaptación o facilitan comportamiento indeseables (Borgatti & Foster, 2003: 994; Granovetter, 2005: 167). Siguiendo el mismo argumento, Gargiulo y Benassi (2000) y Woolcock (1998) sugieren que una red social muy cohesiva puede devorar la flexibilidad de las empresas; por lo tanto, los riesgos de un exceso de arraigo o densidad (*overembeddedness*) deben ser contrarrestados con la necesidad de introducir relaciones autónomas dentro de las redes sociales. Sin embargo, es claro que la estructura óptima de las relaciones interempresariales depende directamente de los intereses de los miembros de la red (Ahuja, 2000; Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006).

⁵¹ La mediación intenta identificar y explicar el mecanismo que es la base de una relación observada entre variable independiente y a variable dependiente vía la inclusión de una tercera variable explicativa, conocida como a variable del mediador.

Las relaciones fuertes y débiles entre individuos y organizaciones, es otra perspectiva de investigación de capital social y redes sociales. Los lazos de confianza interempresarial con características de cerramiento, y relaciones embebidas son asunto de análisis en la presente investigación.

Jones, Hesterly & Borgatti, (1997) sostiene que los lazos sociales fuertes (relaciones embebidas) involucrados en las transacciones económicas, son una ventaja competitiva para salvaguardar dichas negociaciones económicas. Algunos han ido más lejos, incluyendo explícitamente funciones de maximización de utilidades en modelos de la simulación de *embeddedness* (Montgomery, 1998). Contrapesando esta tendencia, Dacin, Ventresca & Beal (1999) restablecen el trabajo de Zukin & DiMaggio (1990) y *enfatan en el concepto original del embeddedness como contexto para la acción económica*.

Ahora bien, Andrews, Basler y Coller (1997) también hacen aportes específicos relacionados con el *valor de los vínculos fuertes y débiles*, y señalan que los vínculos débiles son fuertes en la difusión de innovaciones y de información, mientras que los vínculos fuertes entre los miembros de un grupo o red contribuyen a la cohesión del grupo. Sobre la ventaja de *las relaciones densas* entre individuos y organizaciones, Uzzi (1996) analizando la industria textil de la alta costura en Nueva York, demuestra que cuando en el capital social de la nueva empresa existen vínculos fuertes con otra empresa; es decir, en el capital social de la nueva empresa participa otra empresa con la que se sostienen relaciones densas, *la probabilidad de desaparición de la nueva empresa se reduce significativamente*.

Polanyi (1992 [1957]) utilizó el concepto del *embeddedness* para describir la estructura social de mercados modernos, mientras que Schumpeter (1971[1954]) y Granovetter (1985) revelaron su efecto robusto sobre la acción económica, particularmente en el contexto de las redes interfirmas, estimulando la investigación sobre los distritos industriales (Leung, 1993; Lazerson, 1995), canales de comercialización (Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992), empresa inmigrante (Portes & Sensenbrenner, 1993), espíritu emprendedor (Larson, 1992), relaciones de préstamos (Podolny, 1994; Sterns & Mizruchi, 1993), decisiones de localización (Romo & Schwartz, 1995), y adaptación de organización (Baum & Oliver, 1992; Uzzi, 1996).

La noción que la acción económica está encajada en la estructura social ha restablecido discusiones sobre los *efectos positivos y negativos de las relaciones sociales* en el comportamiento económico. Mientras que la mayoría de los teóricos de la organización sostienen que la estructura social desempeña un papel significativo en comportamiento económico, muchos teóricos económicos sostienen que las relaciones sociales afectan la vida económica de las empresas (Petersen & Rajan, 1994). Estas visiones que están en conflicto indican una necesidad de más investigación sobre cómo la estructura social facilita o entorpece la acción económica.

Después de haber realizado una revisión del concepto de capital social y algunas de sus investigaciones, se concluye que esta temática se ha convertido en una aproximación científica novedosa y

rigurosa, útil para poder identificar, analizar y estudiar cómo las relaciones interorganizativas pueden proporcionar una ventaja competitiva

Autores como Portes (1998) señalan que a pesar del renombre actual que tiene el tema de capital social, el término no personifica ninguna idea realmente nueva a la planteada por autores como Granovetter (1973); Burt (1992); Coleman (1988, 1990); Putman (1993, 1995), y que se puede resumir afirmando que el capital social puede tener *consecuencias positivas y negativas* para el individuo y la comunidad. Sin embargo, la acción colectiva no es fácil, plantea problemas; la gente quiere beneficiarse de sus resultados sin pagar los costos que exige la cooperación.

En Canadá (Barry Wellman, Universidad de Toronto), se ha potenciado mucho el estudio de redes sociales y capital social, realizando aportes para su medición, proponiendo una formulación en términos de matrices numéricas para una mayor precisión en las descripciones de los vínculos y relaciones, pero dificultado la comprensión de la complejidad de estos procesos. Desde luego la utilización de teoría de grafos y de matrices matemáticas para medir las redes sociales puede ser útil y mostrar ciertas precisiones, pero puede complejizar las líneas de investigación que abordan temáticas relacionadas con redes, capital social, y asociatividad (Martín y Villasante, 2007: 127).

Brass et al. (2004: 809) han detectado ciertos cambios de énfasis en la investigación relacionada con redes sociales y capital social, y han señalado que ha pasado: (1) de examinar absolutos a mirar los *trade-offs*; (2) de la estática a la dinámica, inspirado tanto en la mejor eficiencia ofrecida por la investigación longitudinal como por el interés por cómo cambian las redes; (3) de niveles únicos de análisis a análisis mostrando los efectos a través de los niveles, inspirado por darse cuenta que las redes son afectadas desde abajo (*características individuales*) y desde arriba (*entornos*); (4) de las consideraciones binarias simples (*existencia o no existencia* de una relación) a considerar distinciones (fortaleza y *contenido* de la relación), debido a que tal nivel de detalle se requiere para distinguir las predicciones teóricas.

Del presente capítulo, denominado *Intermediación y Cerramiento de Red en Redes Interempresariales*, se resaltan algunas conclusiones centrales relacionadas con *los antecedentes y las consecuencias* que tienen para las organizaciones conformar redes interorganizacionales en las que se dinamizan relaciones que forman *huecos estructurales y cerramientos de red*.

Se resalta entonces que el análisis de redes proporciona numerosas herramientas para dibujar la estructura de las relaciones o vínculos interempresariales, basándose en el reconocimiento de que la estructura de la red impone y al mismo tiempo modela las acciones de las empresas (Granovetter, 1985; Nohria, 1992; Burt, 1997). La presente investigación busca estudiar la dinámica de los lazos construidos al interior del grupo asociativo Prodes, desarrollando una metodología cualitativa que propicia una relación directa con la realidad investigada, empresas concentradas en localizaciones geográficas concretas, formando *Prodes* (Burt, 1997).

Las redes interempresariales muestran diversas consecuencias materializadas en “capital social”, a continuación se resaltan algunas de ellas: (1) transfieren información que hace que se dé una similitud en las actitudes, imitación y generación de innovaciones; (2) median las transacciones entre las organizaciones y la cooperación en las personas; y (3) dan acceso diferenciado a recursos y poder. En todos los niveles de red (individuo, empresa y grupo de empresas), la influencia conjunta de *oportunidades* (búsqueda de información y recursos) y *restricciones* (especialmente acciones pasadas e incertidumbre) en la reproducción y cambio de la red es aparente (Brass et al., 2004: 807).

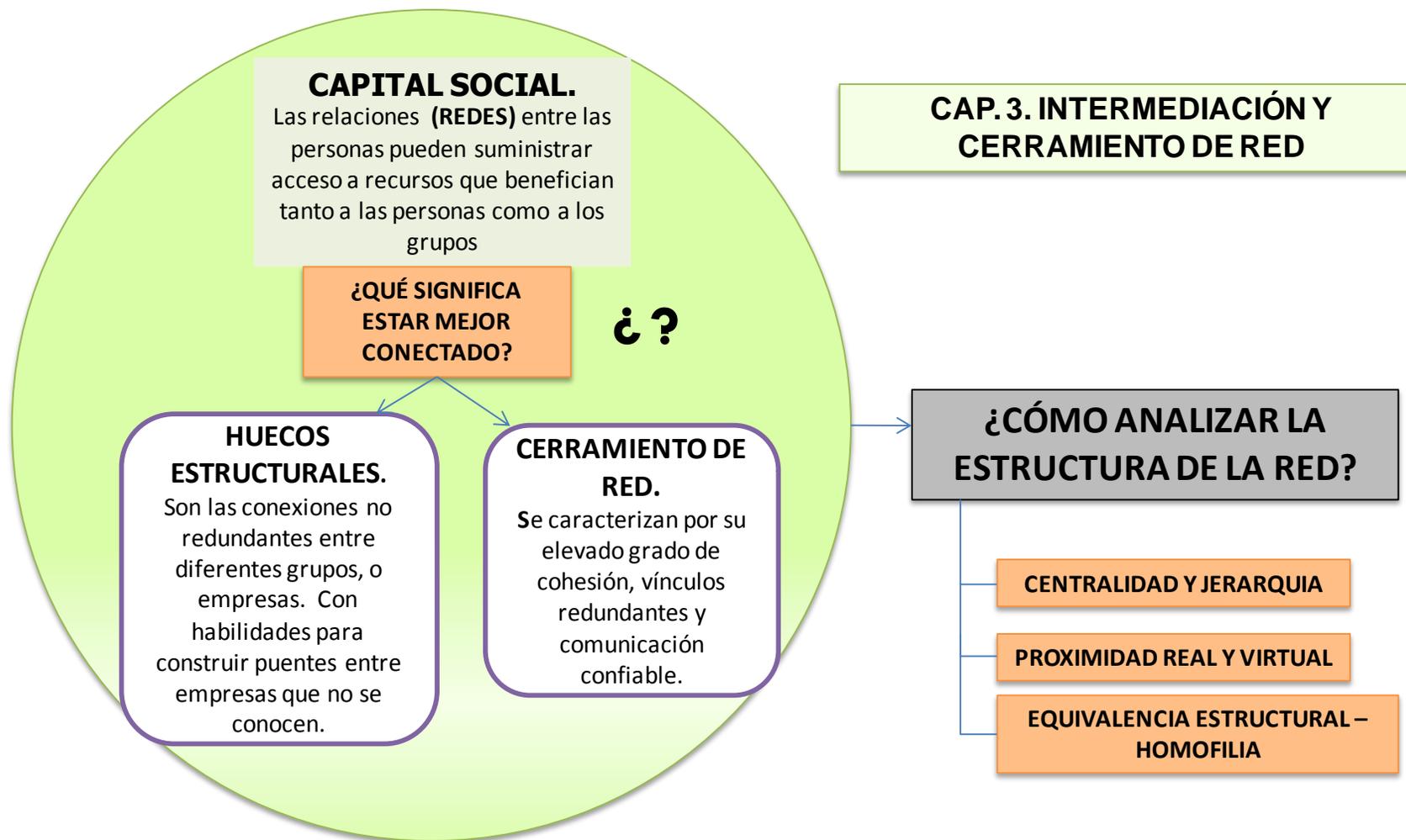
Burt (1992, 2000) concuerda con Coleman (1988), y por ende con Putnam (1993), en que los individuos mejor conectados son quienes disfrutan de mayores beneficios, y es tan acertado conseguir ventajas competitivas con cerramientos de red, como con redes que tienen huecos estructurales.

Es relevante mencionar algunas diferencias entre los mecanismos de red, cerramiento de red y huecos estructurales. El *cerramiento* es sobre lo estático y la *intermediación* sobre el *cambio*. El cerramiento le da ventajas a la gente en un *grupo cohesivo*. En contraste, el argumento del *hueco* es sobre las ventajas que tiene la gente al *construir puentes a través de* grupos cohesivos. La estrategia de la intermediación involucra ubicar una posición al filo de dos grupos, y construir relaciones entre gente disímil (Burt, 2000: 356). La ventaja a corto plazo de la intermediación puede volverse una ventaja de largo plazo si la estructura social se mantiene constante por la cultura o la tecnología.

En resumen, los huecos estructurales y los cerramientos de red se pueden unir en una forma productiva. El cerramiento describe cómo las redes densas o jerárquicas bajan el riesgo asociado con la transacción y la confianza, lo cual puede asociarse con el desempeño. El argumento del hueco describe cómo los huecos estructurales son oportunidades para agregar valor con la intermediación a través de huecos, lo cual está asociado con el desempeño. La evidencia empírica claramente apoya el argumento del hueco sobre el de cerramiento. Pero también se muestra que mientras la intermediación a través de los huecos estructurales parece ser la fuente de valor agregado, el cerramiento puede ser crítico para hacer efectivo este valor enterrado en los huecos.

Siguiendo el argumento de Rowley, Behrens & Krackhardt (2000), no se puede considerar ningún tipo de red social mayor o peor que otras, dependerá de la intención estratégica que se persiga en cada caso. En general, los vínculos débiles y los huecos estructurales son adecuados para la exploración de conocimiento nuevo y exclusivo, mientras que los vínculos fuertes y la intensidad proveen intercambios de alta calidad, de conocimiento tácito, que son adecuados para la explotación de actividades ya existentes (Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006: 16). De tal forma que, las redes densas tienden a transmitir información redundante, mientras que los vínculos más débiles pueden ser fuentes de nuevos conocimientos y recursos (Portes, 1998; Burt, 2000).

Figura 6. Ideas centrales del capítulo 3.



CAPÍTULO 4

**CULTURA EMPRESARIAL Y DIMENSIONES DE ESTUDIO:
INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO.**

4. CULTURA EMPRESARIAL Y DIMENSIONES DE ESTUDIO: INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO.

En la revisión de literatura de la presente investigación se encontró que los estudios de redes se abordan desde diferentes perspectivas y utilizando enfoques de investigación variados, que van desde investigaciones de carácter cuantitativo hasta investigaciones netamente cualitativas, o la combinación de las mismas. Las redes sociales pueden ser estudiadas, por ejemplo, a partir de la influencia del contexto en su creación, consolidación y desarrollo, y hace parte del contexto la cultura. La cultura, a través de sus dimensiones individualismo y colectivismo son otro constructo esencial para la investigación. La estructura que define el presente capítulo, es una parte conceptual en la que se plantean los principales debates con relación al concepto de cultura e identidad cultural; después se socializan los principales modelos de cultura, sus representantes y planteamientos centrales; y por último, se analizan la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, así como también el estado del arte de investigaciones con éste enfoque.

4.1. SOBRE EL CONCEPTO DE CULTURA.

La cultura es un tema de interés multidisciplinar, sobre el cual han escrito sociólogos, psicólogos, antropólogos, filósofos, administradores, ingenieros; cada disciplina tiene una motivación diferente para ahondar en temáticas relacionadas con la cultura. Una pregunta que sería pertinente hacer es, por qué se estudia la cultura, es acaso la cultura un tema transversal a la realidad del hombre y la sociedad.

La cultura de acuerdo con el proyecto GLOBE⁵² es definida como “(...) *los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interacción de eventos significativos que resultan de experiencias comunes de los miembros de las colectividades, y las cuales son transmitidas de generación en generación*” (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004: 15). Este mismo concepto es utilizado en la investigación de Ogliastrri, Mcmillen, Altschul, Arias, Bustamante, Dávila, Dorfman, Dela Coletta, Fimmen, Ickis, y Martínez (1999: 30 -33) en la que se estudiaron a 1400 gerentes de diez países latinoamericanos (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela).

⁵² Globe: *Global leadership and Organizational Effectiveness Research Program*. GLOBE es un proyecto mundial, multimetódico, multifacético, diseñado para responder preguntas relacionadas con comportamiento y el liderazgo organizacional efectivo en las sociedades (influencia de la cultura en el liderazgo y el comportamiento organizacional). Este concepto fue concebido en el verano de 1991, y fue materializado con su fundación en octubre de 1993, y a partir de ese momento, empezó la recolección de datos por 62 sociedades (House & Javidan, 2004: 11).

Es claro para autores como *Gelfand, Erez & Aycan (2007)* y *House et al. (2004)* que existen múltiples definiciones de cultura, se ha dicho que "(...) así como no existe una definición unívoca de liderazgo, tampoco la hay de cultura. Generalmente, el término cultura es usado por los científicos sociales para referirse a una serie de parámetros establecidos de la colectividad, que diferencia a cada una de la otra de una forma significativa e intrínseca" (*House et al., 2004: 16*). *Gelfand et al (2007: 481)* reúne algunas definiciones de cultura, como: La cultura ha sido definida como el ser humano que hace parte del ambiente (*Herkovits, 1955*), incluyendo elementos tanto objetivos como subjetivos (*Triandis, 1972*); como un juego de refuerzos (*Skinner, 1981*); como la programación colectiva de la mente (*Hofstede, 1999*); como un sistema de significados compartidos (*Shweder & Levine, 1984*); como todos los modos de vida históricamente creados, explícitos como implícitos, racionales y no racionales, que existen en cualquier tiempo determinado como guías potenciales del comportamiento de los hombres (*Kluckhohn, 1954*); o como los procedimientos habituales o las maneras de hacer las cosas (*Triandis, 1994*); también se ha definido como "(...) las formas, hábitos y valores culturales de conducta y acción, asumidos y re- definidos a partir del individuo y su relación con el campo social del y para el equipo de trabajo en el cual interactúan" (*Llanque, 2003: 1587*).

House et al. (2004: VI) explican que el proyecto de investigación GLOBE, examina la cultura como prácticas y valores. Las prácticas son los actos o "(...) la forma como se hacen las cosas en esa cultura, y los valores son los artefactos debido a que son creados por el humano, y en este caso específico, son juicios sobre la forma en que deben hacerse las cosas".

De antemano debe considerarse que las empresas antes que *tener* una cultura organizacional, son en sí mismas (*Aguirre y Rodríguez, 1995*) unas complejas culturas, constituidas históricamente en un fluir constante de relaciones que han acumulado un sinnúmero de producciones colectivas de sentido, que es compartido.

[...] el proceso de formalización cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de "colectividad" o la identidad del grupo -los esquemas comunes de pensamiento-, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común-, es lo que, en última instancia, denominamos cultura de ese grupo (*Schein, 1988: 65*).

Ante la posibilidad de gerenciar transformaciones culturales, tiene razón *Ramírez (1998: 60)* al afirmar que si no se es "*coherente con la realidad nacional e internacional, los rasgos regionales, el ADN cultural y la vida cotidiana de empresas y sus diferentes figuras laborales*", se torna sumamente dificultoso. En la medida en que ese ADN cultural es propio de cada empresa y está enmarcado en condiciones históricas que lo definen lentamente, adquiere relevancia la noción presentada atrás según la cual la organización es cultura y ésta no se posee como un objeto manipulable en su totalidad.

No se puede perder de vista que, de acuerdo con *Bourdieu (1991; 1995)*, en las prácticas intervienen los *hábitus*, entendidos como esquemas históricamente constituidos en los que tienen presencia los momentos

de percepción, apreciación y acción de los objetos del mundo sensible. No es posible entonces, si se adopta en este sentido la noción de prácticas, que en parte definen la cultura al poseer una génesis social, pretender en un periodo de uno o dos años cambiar los hábitos y redefinir totalmente las prácticas. En el presente estudio, no se pretende acceder a una cultura determinada del Prodes, sino conocer un nivel de la cultura, como son los hábitos y prácticas de los Prodes y de las empresas que conforman el Prodes, dado que la cultura es una construcción histórica, y si los Prodes son de reciente fundación, no se puede reconocer historia en las relaciones e interacciones del grupo.

El hábitus corresponde a la forma cómo las estructuras sociales se internalizan en nuestra cabeza, en nuestro cuerpo para interiorizar lo exterior. Por ende, será a partir del hábitus que los agentes sociales formarán un conjunto de esquemas prácticos de percepción (división del mundo en categorías –distinción entre lo adecuado e inadecuado, entre lo bello y lo feo, entre lo apropiado y lo inapropiado), a partir de los cuales se generarán las prácticas, las elecciones de los agentes. Por lo tanto, en base al hábitus los sujetos producirán sus prácticas (Aguirre y Pinto, 2006: 77).

El hábitus produce prácticas “(...) conforme a los esquemas engendrados por la historia, asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, depositadas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamiento y de acción, tienden, de forma más segura que todas las reglas formales y todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia en el tiempo” (Bourdieu 1992: 91; Aguirre y Pinto, 2006: 78).

Hablar de cultura en la empresa o en un grupo de empresas implica relacionar prioritariamente el conjunto de valores, necesidades y expectativas, creencias, políticas y normas generadas, aceptadas y practicadas, históricamente por los actores y agentes de la organización. Hofstede (1999: 34) señala que la cultura puede ser vista como un software mental⁵³, que distingue a los miembros de una organización de la otra. Vale la pena mencionar que los antropólogos sociales se refieren a la cultura, como “cultura dos”. La cultura (dos) es siempre un fenómeno colectivo porque es compartido, al menos parcialmente, por las personas que viven o han vivido dentro del mismo entorno social, en el cual la han aprendido. Es *la programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo o categoría⁵⁴ de los de otro⁵⁵*.

Dadas las diferentes definiciones que se ofrecen en las ciencias sociales sobre la noción de cultura, y especialmente cultura de la organización, no se puede más que reconocer (DiMaggio, 1994) que se trata de

⁵³ El origen de nuestros programas mentales está en los entornos sociales en los que hemos crecido y acumulado nuestras experiencias vitales. Los programas mentales difieren tanto como los entornos sociales en los que se han adquirido (Hofstede, 1999: 34).

⁵⁴ Se entiende por grupo una serie de personas que están en contacto entre sí. Una *categoría* consta de personas que, sin estar necesariamente en contacto, tienen algo en común; p. Ej. Todas las mujeres directivas o todas las personas nacidas antes de 1940.

⁵⁵ El concepto de “programación mental colectiva” se asemeja al de *hábitus* propuesto por el sociólogo francés Pierre Bourdieu: “Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen un *hábitus*, un sistema de disposición permanentes y transferibles predisuestas a funcionar como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones (...) orquestadas colectivamente sin ser el producto de la acción organizativa de un director de orquesta real” (Bourdieu, 1980, pp.88-89).

un término resbaladizo y ambiguo. Aunque el concepto de cultura de la organización está infrautilizado, algunos autores lo encuentran bastante útil para entender el comportamiento tanto de la organización como de sus miembros (Schein, 1985, 1996).

Es de aclarar que existen diferentes unidades de análisis de la cultura, para algunos investigadores la cultura se concibe como un *atributo* que mantiene el orden social. Es concebida, por tanto, como algo externo al individuo. Para otras personas, la cultura es como un sistema de reglas *internalizado* que guía el comportamiento de los individuos. Cada perspectiva enfatiza niveles y unidades de análisis diferentes. *El primer grupo de teorías* intenta comprender la cultura de un grupo o subgrupo, las funciones que desempeña en el mantenimiento del grupo, o las condiciones en las que se desarrolla el grupo y su cultura (Evered, 1983). Este nivel de análisis es en el que se circunscribe la presente investigación, dado que se evidencia un interés por estudiar la cultura de un grupo social, en éste caso de Prodes regionales colombianos. El interés no es estudiar la cultura de los individuos, ni de las organizaciones por separado, sino de los grupos de empresas que conforman los Prodes objeto de estudio.

Las investigaciones que se encuadran en este enfoque, el de cultura de grupo o subgrupos, intentan describir el objetivo a que sirven y las funciones que desempeñan las creencias y símbolos en las organizaciones, presentándolos ambos como elementos necesarios para el orden y la estabilidad social (Ott, 1989). Parte de estos trabajos se centran en analizar las maneras en que la cultura puede servir como elemento integrador de los individuos en la organización (Trice & Beyer, 1984) o como instrumento de control interno (Wilkins & Ouchi, 1983). Su naturaleza cambiante, evolutiva, permite a estos autores concebir la cultura como un elemento resistente a cualquier intento de manipulación.

El segundo grupo de teorías concibe la cultura como algo que reside dentro de cada persona y, por tanto, se entiende que se puede analizar a través del estudio de los procesos de aprendizaje, construcción, y atribución de significados y causas. La cultura es algo que los miembros de una organización aprenden y, por ende, habitualmente produce creencias compartidas. Desde esta perspectiva, la cultura se concibe como un elemento abierto al cambio o a la variación ya que las personas no la procesan e incorporan de manera idéntica.

Hofstede (1999) señala que al utilizar la metáfora cultural, la cultura es concebida holísticamente relacionada con aspectos antropológicos, considerada intangible y difícil de cambiar. La perspectiva de Alvesson (1993) también reflexiona acerca de ver a las organizaciones bajo un enfoque metafórico⁵⁶. A su vez, Alvesson (1993) considera que la cultura puede ser conceptualizada desde dos vertientes: En primer orden, la conceptualiza como una *herramienta*, lo cual significa que la cultura es vista como el mecanismo para promover acciones administrativas más efectivas, este significado representa una formulación “ofensiva” al concepto, dado que sugiere que la cultura es una herramienta para obtener efectividad. La

⁵⁶ En ese sentido, la autora explica que una metáfora es creada cuando un término es transferido desde un nivel de significados a otro, iluminando algunos aspectos centrales, pero sombreando otros. La metáfora es vista entonces como un elemento crucial de cómo la gente relata la realidad (Alvesson, 1993).

tarea de los estudios que se ubican en esta perspectiva es la de establecer relaciones causales entre cultura y efectividad, para producir el conocimiento, que aumente las oportunidades de influir en los fenómenos culturales (artefactos, valores y supuestos). En segundo orden, la autora distingue que la cultura puede ser vista como “una trampa”, lo cual significa que la cultura es vista como una puerta de entrada hacia un entendimiento más comprensivo y una reflexión más crítica de la vida organizacional y del trabajo.

Aunque las definiciones de la cultura varían de un autor a otro, se enfatiza en que la cultura es compartida, es adaptable en tiempo, en espacio y en generaciones. La cultura no es manipulable, se construye históricamente. Por lo tanto, el ser humano a través de su interacción con la sociedad adscribe nuevas prácticas, hábitos, ritos, símbolos, normas y valores que permiten configurar una cultura particular y diferente frente a otras (Andrews, Basler y Coller, 1997).

Se asume que cada organización ha desarrollado a lo largo del tiempo rasgos de identificación determinados, y es posible que el grupo de empresas colombianas que integran un Prodes específico tengan características diferenciadoras frente a otro Prodes. Estas características están relacionadas no sólo con la ubicación geográfica, sino también por la antigüedad en la fundación del Prodes, al tipo de empresas que conforman el Prodes, al nivel de formación y de experiencia de los directivos que lideran el Prodes, en general existen prácticas, hábitos y valores que definen cada uno de los Prodes que se estudian. En esta investigación se pretende obtener una caracterización de lo que se puede definir como cultura para las empresas que integran el Prodes, teniendo claro que ha todo no se le puede llamar cultura.

Los Prodes de alimentos ubicados en Ibagué (Tolima) no necesariamente tiene las mismas características identitarias e identificatorias, estas pueden variar dentro de una misma región, así como varía entre regiones. La dinámica de asociación de un Prodes en Caldas, no es la misma que la dinámica de acción de un Prodes en Bogotá o en Medellín. La cultura local (regional) puede permear algunos elementos y características de la cultura de un Prodes.

En esta primera parte del documento se han expuesto algunas definiciones de cultura, y sin lugar a dudas como lo expone Joanne Martin (2002) uno de los principales problemas en el estudio de la cultura es la falta de consenso entre sus investigadores respecto a una definición compartida. Esta investigadora sugiere examinar qué aspectos estudian los investigadores cuando estudian la cultura, es decir, cómo la operacionalizan (Martin, 2002: 91). Esta autora identifica una serie de manifestaciones culturales que han sido utilizadas en los estudios culturales, partiendo del análisis de algunas definiciones de cultura, y de las principales disputas intelectuales alrededor de la forma de abordar los estudios organizacionales.

Martin (2002) argumenta que a pesar de la diversidad de definiciones de cultura, existe cierta similitud en la forma en que la mayoría de los investigadores en cultura definen dicho concepto. En general se ven como manifestaciones culturales que son compartidas por la mayoría de los miembros culturales, y que son *únicas* en un contexto determinado. Sin embargo, se advierte sobre la *paradoja de la unicidad*, afirmando

que lo que los miembros culturales consideran como único en la cultura de su organización, a menudo se encuentra en otros contextos (Martin, 2002: 63).

Como lo plantea House et al. (2004), el criterio específico usado para diferenciar los conceptos de cultura, usualmente dependen de las preferencias del investigador y de los temas de investigación. El criterio de selección del concepto tiende a reflejar la disciplina del investigador. Independiente de las definiciones de cultura abordadas desde diferentes disciplinas, se encuentran elementos comunes en dichas definiciones, como por ejemplo que la cultura es un fenómeno social, y que incluye conocimientos, técnicas, ideas, creencias, hábitos y valores heredados.

Adicionalmente, es importante resaltar las diferencias en la construcción de las definiciones en cuanto al enfoque, amplitud y nivel de profundidad contemplado. Es así como se aprecian definiciones que se refieren a aspectos *cognitivos*, referidas por Martin (2002) como ideacionales, desde esta perspectiva la cultura es vista como el principal determinante del comportamiento: “(...) *el nivel más profundo de la cultura hace referencia a lo cognitivo; las percepciones, el lenguaje, el proceso de pensamiento que un grupo comparte es la causa determinante de los sentimientos, actitudes, valores, y comportamientos*” (Schein, 1990: 3). Otro enfoque sobre el que teoriza Martin (2002) se refiere a aspectos *materiales* haciendo relación a las condiciones que caracterizan el entorno de trabajo, denominándose éste último como enfoque materialista. Aunque estos dos enfoques se encuentran en forma separada en las definiciones de cultura, para Martin (2002) se relacionan.

Respecto a la amplitud, algunas definiciones hacen énfasis en varias manifestaciones culturales pretendiendo un enfoque de tipo generalista y holístico para ver la cultura, mientras que otras se centran en unas cuantas manifestaciones, expresando una orientación de tipo especialista (Martin, 2002: 60). Con relación al nivel de profundidad, se señala que lo importante no es la manifestación cultural en sí, sino la forma como la gente la interpreta.

Martin (2002) manifiesta que ante la falta de claridad en los conceptos sobre cultura, resulta de mayor utilidad atender sólo las operacionalizaciones utilizadas, es decir, qué manifestaciones culturales han de ser más estudiadas en la investigación cultural. De acuerdo con la autora, estas manifestaciones incluyen rituales, historias, humor, jergas, acuerdos físicos, políticas y estructuras formales, así como prácticas y normas informales, y temas contenidos. En el proceso de comprender una cultura, resulta más importante, tal como se mencionó previamente, la interpretación que la gente da a estas manifestaciones culturales, y para Martin, los temas contenidos como los valores o los supuestos básicos, muestran las relaciones entre las interpretaciones de los significados de las manifestaciones culturales. De otra parte, las manifestaciones culturales pueden ofrecer señales importantes sobre lo que los empleados piensan, creen y hacen (Martin, 2002: 65). En cuanto a las prácticas formales, éstas por lo general se expresan en la forma de reglas y procedimientos, mientras que las prácticas informales rara vez están escritas porque podrían revelar inconsistencias entre lo que se requiere y lo que se hace.

Estas manifestaciones culturales se estudian desde tres perspectivas teóricas predominantes, así: integración, diferenciación y fragmentación (Martin, 2002: 93). La *perspectiva de integración* percibe que las manifestaciones culturales tienen interpretaciones mutuamente consistentes, y existe consenso a lo largo de la organización. La *perspectiva de diferenciación*, en cambio, acepta inconsistencias en estas manifestaciones, e identifica la existencia de subculturas en una organización, las cuales pueden estar en armonía o en conflicto. Según, Martin & Siehl (1983), algunas subculturas ayudan a reforzar la cultura principal pero otras pueden debilitar el fundamento de valores que la organización desea promover. Finalmente, la *perspectiva de fragmentación*, contempla la ambigüedad en las manifestaciones culturales y ve el consenso como un asunto específico y transitorio. Las manifestaciones culturales del Prodes pueden girar en función de cualquiera de estas perspectivas teóricas, y es posible que en algunos casos específicos dichas perspectivas se integren.

Aunque parece claro que no se han desarrollado muchos conceptos compartidos y aceptados en el área de la cultura empresarial, conviene resaltar algunos aspectos. Por ejemplo que, la cultura empresarial consiste en el conjunto de asunciones más o menos compartidas por los miembros del grupo. Se manifiesta en rituales, símbolos, normas y lenguaje. La cultura define el tipo de comportamiento que es apropiado en una organización o grupo de organizaciones (Prodes). De esta manera, la cultura de una organización sirve para integrar a sus miembros en el colectivo. Es decir, *cumple la función de servir de soporte para crear identidades organizacionales en la medida en que cada miembro internaliza los componentes esenciales de una cultura particular*. Estos componentes se suelen internalizar de manera diferenciada por cada miembro, quien accede a la cultura de una forma fragmentaria (DiMaggio, 1997). Es posible entonces que la identidad de Prodes no sea homogénea, y se encuentre en cada Prodes subculturas que lo identifica y lo diferencia de otro Prodes.

4.2. IDENTIDAD COLECTIVA: SIMILARIDAD Y HOMOFILIA EN LAS ORGANIZACIONES.

La identidad colectiva, el cual, la mayoría de las veces, tiende a hacer más evidentes los rasgos que hacen similar a un sujeto – que para la presente investigación sería las empresas que integran el Prodes- con quien frecuentemente se comparte una misma unidad espacial, y/o temporal, comportando la posesión de mecanismos de conducta similares, elementos culturales próximos, enmarcados en un universo simbólico común, es decir, con ese otro integrante de su colectivo; al tiempo que lo hace más dispar, más lejano, de aquellos sujetos diferentes de su grupo (Andrews, Basler y Coller, 1997: 41).

En las empresas y en los Prodes, al ser en esencia colectividades, "(...) *se puede admitir [...] que [...] existe una representación imaginaria subyacente, común a muchos de los miembros del grupo. Mayor aún, en la medida en que existe tal representación imaginaria hay una unidad y algo común en el grupo*" (Anzieu, 1986: 18), que vendría siendo esa identidad.

En otros términos se plantea:

(...)la noción de representación colectiva autoriza a articular [...] tres modalidades de relación con el mundo social: en primer lugar, el **trabajo de clasificación y de desglose** que produce las configuraciones intelectuales múltiples por la cual la realidad esta contradictoriamente construida por distintos grupos que componen una sociedad; en segundo, por **las prácticas** que tienden a hacer reconocer una identidad social, a exhibir una manera propia de ver el mundo, significar en forma simbólica un estatus y un rango; tercero, las formas institucionalizadas y objetivadas gracias a las cuales los `representantes` (instancias colectivas e individuos) marcan en forma visible y perpetuada la existencia del grupo, de la comunidad o la clase (Chartier, 1995: 56-57).

Así pues, la identidad de las empresas que conforman el Prodes, es netamente un producto del colectivo, sujeto a los cambios constantes que experimentan las empresas y el mismo Prodes. No es pues, en todo caso, algo esencial ni inmutable, es más bien el resultado de lo que Norbert Elías (1989) ha denominado el proceso identitario.

Estrictamente no se podría afirmar, que exista la posibilidad de que un colectivo tenga mayor o menor cultura o identidad, considerando que por un lado *"si no hay cultura no hay grupo, ni instituciones, y sin el soporte de la grupalidad no puede existir la cultura"* (Aguirre y Rodríguez, 1995: 29), y que por otro, la cultura es fundamento de la identidad colectiva, en tanto apropiación significativa de cosas (objetos que tiene una existencia en un plano material o formal).

En esa medida la discusión en torno al tema de la identidad de los sujetos de las organizaciones, debe objetivar antes que nada, con Pérez-Agote (1985, 85-86), el grado⁵⁷ de adscripción de los individuos con el colectivo, lo que puede ser entendido como la identificación y el carácter de las relaciones que se generen entre los individuos del colectivo y entre otros externos a partir de la aceptación de atributos significativos colectivamente.

Las identidades tienen dos componentes: personal y organizativo (Ashforth & Mael, 1989). El componente personal es idiosincrásico y exógeno en relación al desarrollo de una cultura local en la organización o grupo de organizaciones. El componente organizativo de la identidad suele ser más uniforme entre los miembros y puede llegar a dominar la identidad personal. La identidad organizativa o empresarial es una identidad colectiva; esto es, la representación de la organización compartida por sus miembros o por grupos de ellos⁵⁸.

⁵⁷ En Pérez-Agote, se entiende esta gradación (que implica transformaciones en el tiempo) en los supuestos que confieren la posibilidad de hacer fuerte o débil el nivel de adscripción, como la posibilitadora de la mutación de la identidad colectiva, y en el largo plazo, de adquirir un carácter histórico.

⁵⁸ Esta concepción de la identidad organizativa abre la puerta a considerar que dentro de un mismo grupo, trátase empresa o grupo de empresas (Clusters o Prodes) pueden coexistir identidades diferentes, no necesariamente en conflicto o competición, pero tampoco necesariamente complementarias.

Andrews, Basler y Coller (1997: 41) señala que las identidades organizativas o empresariales no son necesariamente consensuadas, sino que pueden ser fuente de conflictos y existir varias no siempre de forma complementaria. *Las identidades organizativas son referentes culturales construidos vía socialización e interacciones*. Las redes sociales desempeñan un papel crucial en el proceso de construcción de identidad empresarial. Por un lado, limitan pero, al mismo tiempo, promueven las interacciones a través de las cuales se suele construir la identidad organizativa (DiMaggio, 1992).

Los contactos en la red sirven para canalizar costumbres, valores, actitudes y comportamientos estándar (Gartrell, 1987), elementos todos ellos que suelen ser considerados la esencia de la cultura de la organización. La adopción de una identidad organizacional es en parte el resultado de la absorción de esos elementos de la cultura. La identidad organizacional también afecta la manera en que los miembros de la organización se enfrentan a las presiones internas y externas (Elsbach & Kramer, 1996).

En la medida en que la identidad organizacional es el resultado de interacciones sociales, es también el producto de procesos de influencia social. La dinámica de las redes sociales puede tener un efecto homogeneizador en la formación de la identidad, de manera que no es extraño observar la creación de identidades similares en un conjunto de actores que participan en una o varias redes interconectadas. Por ejemplo, los actores que son estructuralmente equivalentes pueden desarrollar identidades similares ya que por su posición están expuestos a presiones parecidas y se enfrentan con opciones similares.

De la misma manera, los actores que están próximos pueden también converger hacia identidades parecidas ya que están expuestos a flujos de información e influencias sociales similares. La centralidad puede reforzar también una identidad organizativa determinada. La centralidad puede ayudar a que las personas u organizaciones que ocupan posiciones centrales en una estructura social se forjen una identidad organizativa compartida, similar, que puede ser distinta de la identidad que construyen los miembros de la periferia de una red. Entre los actores periféricos puede que la dimensión personal de la identidad organizativa sea dominante (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

La proximidad física, la similaridad de creencia y de actitudes, la cantidad de interacción, y los lazos afectivos se correlacionan. Por ejemplo, Friedkin & Johnsen (1990, 1999) y Carley (1991) han desarrollado modelos de redes de la forma en que interactúan los individuos para influenciar la producción de homogeneidad de creencias.

En el presente estudio se analizarán las interacciones sociales en las formas de asociatividad de Prodes, y las dimensiones culturales de individualismo y colectivismo, para lo cual se tendrán que identificar el papel de la proximidad física (cercanía geográfica, frecuencia de reuniones del Consejo Gerencial Permanente, actividades colectivas) en la consolidación de una u otra forma de cultura; los flujos de información y comunicación entre agentes del Prodes; las prácticas los símbolos y los héroes del Prodes;

las historias compartidas; y en general los aspectos culturales homogeneizadores, identitarios e identificatorios de cada uno de los Prodes.

Evidentemente, la equivalencia estructural conecta identidades entre grupos. Si las identidades organizacionales dependen en parte de la centralidad de los individuos o empresas en la red, y la centralidad varía en función del acceso y el control de recursos, es previsible que exista un amplio repertorio de identidades allí donde hay diferencias significativas de poder entre organizaciones. Por el contrario, cuando el desequilibrio de poder es menor (por ejemplo, allí donde hay pocos niveles jerárquicos), el repertorio de identidades se reducirá y éstas tenderán a converger. Sin embargo, estos efectos de la centralidad se confunden en ocasiones con las preferencias homofílicas. En la medida que la posición en la estructura puede dificultar el acceso a los actores centrales, la homofilia puede dar lugar a identidades organizacionales marginales (Ibarra, 1992), que incluso pueden ser de oposición a las normas generales de la organización.

Un caso especial del trabajo sobre proximidad social es la *teoría de homofilia* (McPherson, Smith-Lovin & Cook, 2001). Homofilia se refiere a la tendencia de las personas a interactuar más con personas de su misma especie (clase, estilo) -ya sea por preferencia o inducidos por las limitaciones de oportunidad (McPherson & Smith-Lovin, 1987)- definidas por características individuales comunes, tales como: raza, género, clase, educación, unidad organizacional, ocupación, sector económico. La reciente investigación sobre homofilia organizacional se ha centrado en sus efectos sobre los resultados del grupo y el desempeño individual (Ibarra, 1992; Krackhardt & Stern, 1988; Reagans & Zuckerman, 2001; Borgatti & Foster, 2003).

Borgatti & Foster (2003 : 999) señalan que interactuar exclusivamente con otros similares se piensa que es eficaz en la medida en que la similitud: (a) facilite la transmisión del conocimiento tácito (Cross, Borgatti & Parker, 2001: 229), (b) facilita la coordinación (Ancona & Caldwell, 1992; O'Reilly, Caldwell & Barnett, 1989), y (c) evita conflictos potenciales (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Pfeffer, 1983). Por otra parte, limitar la comunicación entre distintos evita que un grupo cultive las ventajas de la diversidad y promueva diversidad de pensamientos frente a un tema determinado (Krackhardt & Stern, 1988).

En relación a las preferencias homofílicas, la fuerza de los vínculos en una red puede ser relevante para la formación de identidades. Los vínculos débiles pueden convertirse en canales a través de los cuales se incorporan elementos diversos, contradictorios a veces, en el proceso de construcción de la identidad organizacional. De esta forma, contribuyen a debilitar la consistencia de la identidad entre los miembros de la organización. Por el contrario, los vínculos fuertes que caracterizan a los grupos cohesionados pueden reforzar la identidad común (Andrews, Basler y Coller, 1997: 43).

Algunos resultados de investigaciones que relacionan redes y homofilia, se pueden identificar tomando como base los planteamientos de Brass (1985) e Ibarra (1992). Estos investigadores sugieren que si los

hombres tienen más poder en una organización, la homofilia implica que las redes de hombres contienen personas más poderosas (es decir, otros hombres), mientras que las redes de las mujeres incluyen a personas menos poderosas (es decir, mujeres), limitando su capital social. Otra investigación reciente de redes organizacionales sobre psicología social tradicional incluye temas de trabajo sobre el conflicto, elecciones de referencia social, liderazgo, y comportamiento ético (Borgatti & Foster, 2003). Como se ha resaltado en algunos apartes de este documento, para analizar las dimensiones culturales, individualismo y colectivismo, de los Prodes se va a recurrir a elementos demográficos, tales como: la localización geográfica, la antigüedad y tamaño del Prodes. En la presente investigación la teoría de homofilia apoyará el argumento que las relaciones entre iguales o similares crea más cercanía, mayores relaciones de confianza y solidaridad, aspectos relacionados con relaciones cerradas que propician en el grupo una cultura colectivista.

El acceso a los recursos sociales y a la información (es decir, una posición central) llevaría a la formación de una identidad bastante fuerte. Una identidad fuerte o sólida implica la asimilación de los objetivos de la organización y los comportamientos sancionados para alcanzar tales objetivos. También implica que la persona ha internalizado el conjunto de expectativas que se tiene sobre ella y actúa consecuentemente. Por el contrario, un acceso limitado a los recursos de la organización y a los flujos de información debería conducir a una identidad débil e inestable que puede ser fácilmente sustituida por otra (Gartrell, 1987; Powell y Brantley, 1992).

Cuando la cultura de la organización es fuerte (homogénea) y unitaria, independientemente de si además es una cultura adaptativa, es esperable una tendencia notable hacia la conformidad. Las personas incorporadas a culturas fuertes pueden sentir una presión mayor para adecuarse a lo establecido. Las identidades estables emergen en culturas fuertes donde hay influencias sociales estables. En grupos de empresas, como en los Prodes, una cultura fuerte suele manifestarse en redes cerradas, y una cultura débil en redes de intermediación.

En la revisión de literatura sobre cultura, se identificó que las culturas que están fuertemente incorporadas en la vida de las empresas y de sus miembros producen un mejor rendimiento (en el plano colectivo e individual), facilitan que se hagan sacrificios personales en aras de la organización, y promueven una mayor y más sólida identificación de los miembros con la organización (Andrews, Basler y Coller, 1997: 35 - 36). Una cultura que no sirva de base para respuestas claras y compartidas a los desafíos del entorno (es decir, una cultura débil) aumenta la probabilidad de que los individuos o empresas recurran a sus propias experiencias, atribución de significados, mitos (independientemente de lo beneficioso, o no, que resulte para el grupo) para elaborar estas respuestas. De esta manera se desarrollarán soluciones contradictorias que pueden ser fuente de conflictos. En la presente investigación, puede encontrarse que los Prodes se caractericen por tener una cultura débil o fuerte, por ejemplo, cuando las empresas que integran un Prodes, se identifican con las metas, los objetivos y las prácticas propuestas por el Prodes, es posible que dicho Prodes se caracterice por tener una cultura fuerte. También es posible identificar que una

cultura débil se manifieste en relaciones de huecos estructurales, dado que por lo general las empresas que hacen la intermediación no están tan implicadas en los procesos del grupo Prodes, y en algunos casos, puede ser una de las posibles empresas que abandonan el grupo en un momento determinado.

Kotter & Heskett (1992) indican que una cultura sólida, ampliamente incorporada en la vida organizativa, pero no adaptativa, puede cohesionar a los miembros de la organización, pero también puede conducirlos hacia soluciones erróneas o inadecuadas ante problemas planteados desde el entorno. Es más probable que las culturas fuertes se construyan en condiciones de homogeneidad estructural (por ejemplo, donde existen vínculos fuertes, a través de los cuales circulan informaciones parecidas, con una división débil en cliques). La diversidad estructural (o heterogeneidad) suele ser proclive a la aparición de cliques, subgrupos, cada uno de ellos con una tendencia a generar una subcultura propia. Cuanto más pequeño, homogéneo y denso en vínculos es un grupo, más fuerte será la cultura local. Esto significa que inevitablemente se produce una tensión entre los tipos de cultura y estructura que facilita el desarrollo de identidades organizacionales estables.

La variedad de identidades puede facilitar la innovación o la flexibilidad, pero puede también debilitar la solidaridad. Se espera que la reacción de los miembros de la organización al cambio, por ejemplo, dependa de la fuente de identidades estables. Las culturas fuertes sugieren inercia y resistencia al cambio, mientras que la diversidad estructural implica gran flexibilidad, mejor acceso a la información y los recursos necesarios, y una mayor voluntad para adoptar métodos nuevos o normas (Andrews, Basler y Coller, 1997).

La cultura organizacional y empresarial se ha convertido en un tema tan de actualidad como la estructura organizativa, la estrategia, el control, las redes sociales. No existe una definición estándar del concepto, pero la mayor parte de los autores que escriben sobre él estarían probablemente de acuerdo con que la cultura empresarial tiene las siguientes características (Hofstede, 1999: 293): holística, en referencia a un todo que es más que la suma de las partes; esta históricamente determinada y refleja la historia de la organización; está relacionada con temas que estudian los antropólogos, como los símbolos y los rituales; se construye socialmente, la crea y la conserva el grupo de personas que, juntas forman la organización.

4.3. DIFERENCIAS ENTRE CULTURA NACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Al tratar de conceptualizar cultura se presentan dificultades, dado que no existe un único concepto de cultura, y las características de la cultura nacional o regional, no son las mismas que la denominada cultura organizacional. Hofstede (1999: 295) afirma que se suele aplicar la palabra cultura tanto a naciones como a organizaciones, pensando que se trata de fenómenos idénticos, y no es así, “(...) *una nación no es una organización y los dos tipos de cultura son de índole diferente*”. La diferencia entre cultura nacional y cultura organizativa se debe a los distintos papeles que desempeñan en cada de las manifestaciones de cultura,

como son: símbolos, héroes, rituales y valores -reagrupados los tres primeros bajo el nombre de “prácticas”-.

El concepto de cultura y sus niveles de análisis se interrelacionan. La cultura nacional, así como la cultura regional permea la cultura de los individuos dentro de las organizaciones y dentro de un grupo social determinado. Las culturas *regionales* explican las diferencias dentro de los países. Hofstede (1983: 75) afirma que la cultura nacional y regional es importante para la gestión de las organizaciones o de grupos de empresas por tres razones. La primera, es *política*. Las naciones son unidades políticas, arraigadas en historia, con sus propias instituciones: de sistemas de asociación, de las formas de gobierno, de los sistemas legislativos, de los sistemas educativos, del trabajo. La segunda razón, por la que la nacionalidad es importante es *sociológica*. La nacionalidad o la regionalidad tienen un valor simbólico en los ciudadanos. Este autor afirma que parte de la identidad se deriva del valor simbólico del hecho de pertenecer a una nación o a una región. Las diferencias nacionales y regionales son sentidas por la gente como parte de su realidad y de su identidad; y por lo tanto, se adscriben a espacios de socialización, como la empresa y el escenario empresarial. La tercera razón por la que la nacionalidad es importante es *psicológica*. Hofstede (1983) señala que el pensamiento es condicionado en parte por características de la cultura nacional y regional.

La *nacionalidad* o la *regionalidad* tienen un valor simbólico para los ciudadanos de una región, se asigna una valoración positiva o negativa al hecho de pertenecer a determinada nación o región, y las diferencias en atributos regionales son sentidas por la gente como parte de su realidad y de su identidad. Por ejemplo, los estereotipos regionales pueden afectar las acciones y comportamientos de un grupo social. Un estereotipo es la generalización simplificada socialmente compartida sobre las personas que pertenecen a un grupo particular (Forsyth, 2006; Fernández, 2011), y se fundamenta en “*creencias populares sobre los atributos que caracterizan a una categoría social y sobre los que hay un acuerdo sustancial*” (Mackie, 1973: 435).

Los estereotipos se asignan a grupos de gentes en forma de etiquetas verbales (Vinacke, 1956), provocando una simplificación o una orientación selectiva de las percepciones individuales que podrían conducir a distorsiones más o menos graves de la realidad objetiva. Las personas pueden darle un *valor simbólico* a dichos *estereotipos regionales (positivos o negativos)*, y estos pueden ser difundidos “irresponsablemente” como atributos de identificación regional; dichos estereotipos no siempre se fundan en experiencias directas vividas, sino que pueden ser simplemente una reproducción de ideas y creencias preconcebidas falsas e inexactas sobre la realidad (Andrade de Souza, 2005; Cava, 2006; Fernández, 2011).

Cabe señalar, que a nivel nacional o regional las diferencias culturales pueden observarse principalmente en los valores y en las prácticas, menos en simples estereotipos regionales. A nivel organizativo, las diferencias culturales residen sobre todo en las prácticas y menos en los valores. Los

valores se adquieren durante la primera infancia, sobre todo en la familia y en el barrio, y posteriormente en la escuela. Las prácticas organizativas, por el contrario, se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo, al que la mayoría de las personas llegan con el grueso de sus valores ya firmemente arraigados (Hofstede, 1999: 297 - 298).

Un ejemplo de investigación en la que se estudia la cultura regional y cultura organizacional se evidencia en el estudio de Savage & Lombard (1986), *Sons of the machine*. En esta investigación el autor explica que la cultura nacional, la regional y la organizacional no son equiparables, y afirma, “(...) *no creo que sea pueda hablar de una cultura nacional, ni mucho menos de una cultura de los latino americanos*” (Savage & Lombard, 1986: 32), sino más bien de culturas regionales e incluso, para el caso estudiado por Savage & Lombard (1986) en las distintas plantas de cerámica en Antioquia, de culturas *zonales* y *familiares*. En esta investigación, cada planta estudiada, aun cuando forma parte de una misma región, tiene características completamente distintas que reflejan la cultura del *pueblo* donde opera la planta.

El estudio GLOBE es otra investigación que analiza la relación de la cultura local con la cultura organizacional (House et al, 2004). En ésta investigación analizan las prácticas y valores que existen en los niveles de industria (servicios financieros, procesamiento de alimentos, telecomunicaciones), de organización (varias en cada industria), y de sociedad (62 culturas). GLOBE mide 9 principales atributos de cultura o dimensiones de la cultura (*orientación futura, igualdad de género, asertividad, orientación humana, colectivismo in-group, colectivismo institucional, orientación al desempeño, concentración de poder versus descentralización —distancia en el poder-, y evasión de la incertidumbre*) y encuentran una amplia variación en los valores y prácticas relacionadas con estas dimensiones. Además, House et al, (2004: 3) muestran que existen dimensiones culturales que se asocian con aspectos como la competitividad del país, su prosperidad, la prosperidad individual, y el bienestar físico y psicológico de los miembros de las sociedades estudiadas. Estos investigadores afirman que las organizaciones exitosas e innovadoras relacionan su habilidad de gestión con la cultura local, por lo tanto un estilo gerencial que deliberadamente evita o ignora las costumbres y valores tradicionales de una región, puede complicar los resultados de gestión de las empresas o de grupo de empresas.

En general, las culturas organizativas son un fenómeno en sí mismas, diferentes en muchos aspectos de las culturas nacionales. Una organización es un sistema social de índole diferente a una nación, aunque sólo sea porque los miembros de la organización han tenido habitualmente cierta influencia en su decisión de unirse a ella, participan en ella sólo durante las horas de trabajo y pueden un día abandonarla. Los resultados de las investigaciones relacionadas sobre culturas nacionales y sus dimensiones han demostrado ser útiles para comprender las culturas organizativas. En el caso particular del estudio relacionado con los Prodes, es posible que la cultura regional en la que se desenvuelven los Prodes, así: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas se refleje en la cultura del Prodes. La investigación intenta explicar la cultura del Prodes, pero es posible encontrar características identitarias e identificatorias de la región circunscritas al Prodes.

En la cultura de las organizaciones o grupos de organizaciones, como el caso de los Prodes, se encuentran que los valores de los fundadores y de los líderes claves modelan dicha cultura, ellos por medio de prácticas compartidas terminan afectando e influyendo el comportamiento de los empleados. Los valores de los fundadores y los líderes se convierten en las prácticas de los empleados (Hofstede, 1999: 299).

Hofstede (1983, 1999) aclara que si los valores de los empleados dependen esencialmente de criterios diferentes de la pertenencia a la organización, el medio por el cual esos valores entran en la organización es el proceso de contratación o de selección: una organización contrata o selecciona a personas de determinada nacionalidad, edad, nivel educativo y sexo. Su socialización ulterior en la organización consiste en aprender las prácticas (símbolos, héroes y rituales). En el caso de los Prodes, la entidad gremial Acopi, se encarga de seleccionar las empresas que participaran del Prodes que se promueve. Retomando los planteamientos de Hofstede, los valores de las empresas que participan en el Prodes entran a través del proceso de selección de empresas que participaran en dicha estrategia de asociatividad, ya posteriormente el grupo aprende prácticas, que configuran la identidad e identificación del Prodes.

Las prácticas juegan un papel central en las culturas organizativas (entendiendo organización como empresa o grupo de empresas), y Hofstede (1999: 326) se atreve a señalar que son en cierta medida gestionables. Modificar los valores colectivos de personas adultas en una dirección determinada es sumamente difícil, sino imposible. Los valores cambian, pero no de acuerdo con un esquema preestablecido por alguien. Las prácticas colectivas, sin embargo, dependen de características de la organización, como son las estructuras y los sistemas, y se pueden influir sobre ellas de formas más o menos predecibles mediante la modificación de dichas estructuras y sistemas. En la presente investigación los rasgos identitarios e identificatorios de los Prodes objeto de estudio se analizarán a través de las prácticas, tomando como referencia los planteamientos teóricos de Hofstede (1983, 1999).

Cuando se intenta modificar una cultura a menudo se presta mucha atención a los nuevos símbolos, o rasgos identificatorios, por ejemplo en prácticas tan sencillas como: un nuevo nombre, un logo, uniformes, eslóganes. Los símbolos se reconocen como el nivel más superficial de la cultura.

Aunque el concepto de cultura organizativa, ha recibido numerosas críticas, y algunos investigadores señalan que *“(...) es una simple trasposición, realizada por consultores de empresa, del concepto de cultura de la antropología al campo de las organizaciones y que intentar equiparar una organización, una cultura, como si de una sociedad se tratase es simplemente llevar la metáfora demasiado lejos”* (Molina, 2001: 5). Es cierto también que la palabra cultura tiene una gran variedad de usos posibles como los enunciados en esta investigación y puede utilizarse en el contexto de la organización, pero sin pretender equiparar los niveles de sociedad con los de organización.

Colombia presenta diversidad de culturas, y se pueden encontrar algunos rasgos identitarios e identificatorios propios de regiones como: Antioquia, Bogotá, Caldas y Tolima (regiones tenidas en cuenta

para realizar la investigación), pero también es posible que en los Prodes regionales objeto de estudio se identifiquen características comunes en las empresas que lo integran, pero características culturales no exclusivamente relacionadas con la ubicación geográfica (regional), sino también rasgos culturales, relacionados con el nivel de "prácticas" propuesto por Hofstede (1999). La cultura se construye históricamente a través de las interacciones del individuo con diferentes grupos sociales (familia, escuela, empresa), y los Prodes tiene historias, prácticas, símbolos que los identifica, y al mismo tiempo los diferencia de otros Prodes ubicados en otras región y en sectores económicos diferentes.

4.4. MODELOS DE CULTURA PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.

La cultura de las organizaciones o de los Prodes pretende estudiarse a través de las prácticas, hábitos, historias, normas y símbolos. Cada uno de estos conceptos se agrupan en la palabra prácticas, es decir, "(...) *la forma como se hacen las cosas en esa cultura*". Sin embargo, a través del análisis de algunos modelos de cultura se podrá analizar en qué fase del modelo se ubican las prácticas, además entender porqué se escoge estudiar la cultura del Prodes a través de prácticas comunes en las empresas que integran el grupo, y no a través de otros niveles de la cultura como los valores. Se analizarán entonces los modelos de cultura de: Schein (1985), Hatch (1993), y Hofstede (1999).

Estos modelos de cultura organizacional han servido para el desarrollo de estudios empíricos. El modelo que ha despertado especial interés en investigaciones de cultura organizacional es el de Schein (1985). El modelo de Schein tiene tres niveles: *artefactos* (representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural soportados en valores y asunciones), *valores* (están representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco) y *asunciones* (la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana). Schein (1985) sostiene además que estos elementos son de carácter jerárquico, dado que al modificar los artefactos éstos modifican los valores y a más largo plazo se modifican los supuestos. Este proceso puede generarse también a la inversa, es decir, cambiar supuestos que a su vez modifican valores y después artefactos.

Los autores Hoy & Miskel (1996) establecieron en forma coincidente con Schein (1985) estos tres niveles de cultura, pero denominaron el papel más superficial como normas y no como artefactos. Según estos autores, los niveles culturales son: normas compartidas, valores compartidos y cultura como supuestos tácitos. Respecto a normas compartidas estos autores las define como expectativas informales, no escritas, de lo que ocurre en la superficie de la experiencia. Los participantes organizacionales comunican las normas, mediante historias y ceremonias, que proporcionan ejemplos de lo que representa la organización. La cultura, definida como normas compartidas, representa el menor grado de abstracción y profundidad en el nivel del concepto.

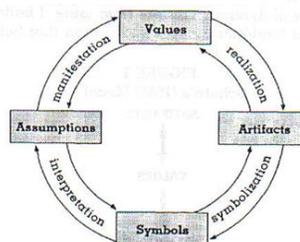
En cuanto a *valores compartidos*, lo definen como las concepciones de lo que es deseable. Los valores definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identidad. A este respecto, un concepto promulgado por los estudiosos del tema es el de *valores centrales*, designados como aquellos que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional (Hoy & Miskel, 1996).

Autores como Hofstede, Neuijen, Daval & Sanders (1990) establecieron diferencias importantes entre dos tipos de valores, los compartidos y los aceptados. *Los valores aceptados* provienen de la organización, mientras que los *valores compartidos*, provienen de aspectos demográficos que poseen los miembros de la organización. Estos autores sugieren que los valores en el sentido utilizado por la literatura de cultura organizacional, se refieren a aquellos relativos a la actividad o el trabajo desarrollado en la organización y no como un valor abstracto. En torno a la cultura como supuestos tácitos, los autores destacan que es el nivel de mayor profundidad y aquí la cultura es la manifestación colectiva de supuestos tácitos. Se refiere a la visión del mundo que es compartida entre los miembros de la organización. La postura ante lo que significa como cultura no significa ser excluyente, sino que pueden incluirse los tres niveles para tener una visión clara de lo que se entiende como cultura.

Otro modelo que vale la pena discutir es de Hatch (1993: 657 - 658). Esta investigadora examina las brechas del modelo de cultura organizacional de Schein (1985) entre símbolos y procesos para proponer un nuevo modelo llamado modelo dinámico cultural, en el que articula los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación. Para Schein (1985) la dinámica tiene que ver con el aprendizaje grupal, visión que difiere con el enfoque de la autora, que entiende la cultura como un proceso local que involucra el cambio y la estabilidad.

Hatch (1993) "(...) propone dos cambios en el modelo de Schein (1985). Primero, introduce los símbolos como nuevo elemento al modelo, y segundo los elementos de la cultura (asunciones, valores, artefactos y símbolos) son menos centrales que las relaciones entre ellos. El proceso no es lineal. Es un continuo de producción y reproducción de la cultura en la estabilidad y el cambio. El cambio se constituye por el proceso de manifestación, realización, simbolización e interpretación entre los elementos" (Figura 7. El modelo de dinámica cultural de Hatch - 1993).

Figura 7. El modelo de dinámica cultural de Hatch (1993).



Fuente: Hatch (1993: 660)

Schein (1985) asume que los valores son esenciales, pero no muestra el rol activo de esta asunción en la constitución y reconstitución de la cultura. La manifestación se encuentra vía los sentidos, a través de la percepción, cognición y la emoción (referida al proceso en el individuo tal como la plantea Martin, 2002). Así la manifestación contribuye a la constitución de la cultura, pasando de asunciones intangibles a valores reconocibles en dos vías: procesos proactivos que influencia valores y efectos retroactivos en el reconocimiento de los valores (Hatch, 1993: 661).

En el modelo de Hatch (1993) *el proceso de manifestación*, constituye las expectativas de lo que debería ser y que puede ser especificado como una lista de valores culturales. Se identifican en el modelo dos tipos de manifestaciones, la proactiva y la retroactiva. La *manifestación proactiva*, es la sensación de lo que debería ser (aspiraciones) con lo que es (lo que se observa). Es un proceso que genera valores y expectativas que son capaces de organizar la acción y la experiencia. Los valores se constituyen por percepciones, cogniciones y emociones que se activan con las asunciones culturales. Este proceso influencia la percepción, los pensamientos y sentimientos sobre el mundo y la organización. De otro lado, la *manifestación retroactiva*, se da cuando emerge un nuevo valor (generalmente de los top gerentes), y éste tiene un efecto retroactivo en reafirmar y fortalecer las asunciones de las que emergió. Así los nuevos valores sirven para realinear los viejos en sus asunciones básicas

El proceso de realización, es el proceso de transformar los valores en artefactos (como rituales, humores y objetos físicos, por ejemplo), es la significación cultural de un artefacto que se ve en el proceso de aceptación, rechazo o indiferencia de los miembros de la organización en su comportamiento (Hatch, 1993: 665-668). En éste proceso la *realización proactiva*, es el proceso donde la influencia de la actividad cultural produce artefactos con un conjunto de valores y expectativas que reciben en cierto grado una representación tangible; y la *realización retroactiva*, se refiere al proceso de la realineación de valores con los nuevos artefactos en la idea de lo que debería ser. Esto permite tener una mejor proyección del cambio.

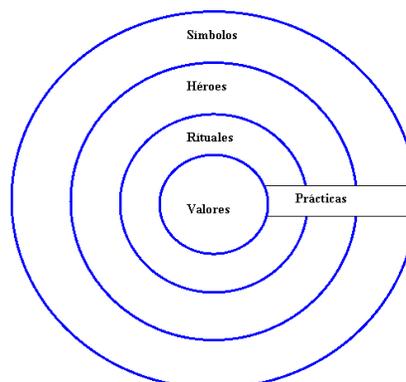
Siguiendo con el proceso *de producción y reproducción de la cultura*, se menciona además el proceso de simbolización, proceso en el que los artefactos y símbolos configuran la forma en que son producidos y usados por los miembros de la organización al darles significados. Es la asociación subjetiva y figurativa de lo que es algo (por ejemplo, el logo de la compañía, pero más que su forma física es lo que representa para la gente). Para Hatch (1993: 670 - 672) la *simbolización prospectiva*, es un proceso en el que los símbolos culturales se hacen por asociación entre la experiencia con los artefactos y un surplus de significados. Es una serie de explotaciones de artefactos por símbolos vía asociaciones que proyectan los objetos de simbolización. Esto es que los miembros reconstruyen los significados de los artefactos en la base de la memoria simbólica. Por otro lado, la *simbolización retrospectiva*, es un proceso que retroalimenta la reconfiguración de símbolos en artefactos en una extensión de consciencia más allá de su proyección literal. El proceso implica que algunos artefactos podrán tener mayor significado que otros en los miembros de la empresa.

Por último, se explica *el proceso de interpretación*. En el modelo Hatch (1993: 675), la interpretación involucra incontables empleos en un círculo hermenéutico. Las dinámicas culturales sugieren que la interpretación contextualiza la actual experiencia de simbolización en un amplio marco cultural como punto de referencia para construir un significado aceptable. Así, sostiene ella, se pueden realizar estudios que tengan en cuenta los procesos dinámicos en el establecimiento y cambio de patrones culturales en las organizaciones, basados en el análisis de los símbolos, y soportados en su capacidad de brindar objetividad sensorial cuando reposan en artefactos.

En conclusión, Hatch (1993) le aporta al modelo de Schein (1985) la dinámica en términos de ver los vínculos entre asunciones, valores y artefactos como procesos en los modos prospectivos y retrospectivos, que producen un contexto histórico donde es dibujada la significación de los miembros de la organización, y que representan la posibilidad de reflexividad y conciencia cultural. Los procesos se soportan en los modos proactivos y retroactivos, en lo que se construye y reconstruye un contexto de valores e identidades y representan el rol de la actividad en la cultura con el fin de ver la formación de la cultura organizacional como dinámica. Así, analiza *el cambio y la estabilidad* en la que se construye la cultura en el tiempo en los procesos de manifestación, realización, simbolización e interpretación.

Ahora bien, otro modelo que vale la pena discutir es el de Hofstede (1999: 38), y sobre el cual se ha discutido algunos elementos. Como se ha descrito en los anteriores modelos, hay diferentes formas de explicar las manifestaciones de cultura. El modelo de Hofstede, propone cuatro formas de manifestaciones culturales, así: símbolos, héroes, rituales y valores. En la Figura 8 (*Capas de la cultura de Hofstede, 1999*), aparecen ilustrados como las capas de una cebolla, representando los símbolos las manifestaciones más superficiales de las culturas y los valores las más profundas, con los héroes y los rituales en medio.

Figura 8. Capas de la cultura de Hofstede (1999).



Fuente: Hofstede (1999: 38)

Para Hofstede (1999: 38 - 39) los *símbolos* son palabras, gestos, imágenes u objetos que tiene un significado concreto que solo es reconocido por quienes comparten la cultura. Se desarrollan nuevos símbolos y desaparecen los viejos con facilidad: los símbolos de un grupo cultural son copiados frecuentemente por otros. Por esto los símbolos se han colocado en la capa externa, más superficial (Figura 8). Siguiendo la descripción de los conceptos presentados por el autor a partir de las capas de la cultura – capas de la cebolla-, se explica que los *héroes* son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta. Los *rituales*, son actividades colectivas técnicamente superfluas para la consecución del fin deseado, pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales; por tanto, se llevan a cabo por sí mismas. “(...) *Son ejemplos de rituales las maneras de saludar y mostrar respeto a los demás o las ceremonias sociales y religiosas. Reuniones políticas y de negocios que se organizan por razones aparentemente racionales a menudo responden a propósitos sobre todo rituales, como permitir la autoafirmación de los líderes*” (Hofstede, 1999: 39)

Hofstede (1999) afirma en su modelo que los símbolos, héroes y rituales son agrupados bajo el término *práctica*, las cuales son visibles para un observador externo; su significado cultural, no obstante, es invisible y reside precisa y únicamente en la manera en que las prácticas son interpretadas por los miembros del grupo. El núcleo de la cultura, de acuerdo con la Figura 8, está formado por los *valores*. Los valores son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros⁵⁹. Los valores se adquieren en épocas tempranas de la vida, y muchos valores aparecen inconscientes para quienes los poseen. Por consiguiente, no pueden ser discutidos ni tampoco observados directamente por personas de fuera, y por lo tanto esta es la principal razón por la cual no se pretende identificar en los Prodes un nivel de cultura tan profundo como es el caso de los valores.

En los modelos discutidos anteriormente, hay aspectos comunes que vale la pena resaltar. Los investigadores coinciden en que existen niveles de la cultura que de cierta forma se visualizan más fácilmente en las organizaciones o grupos de empresas, es decir aspectos que representan la superficie de la cultura, como por ejemplo: los artefacto, en Schein (1985); las normas compartidas, en Hoy y Miskel (1996); los símbolos y artefactos, en Hatch (1993); y las prácticas (símbolos, héroes y rituales), en Hofstede (1999). Pero existen otros niveles que no son fácilmente identificables en las organizaciones o grupos de empresas, como son los valores compartidos (Schein, 1985; Hoy & Miskel, 1996; Hofstede et al., 1990; Hatch, 1993; Hofstede, 1999) y las asunciones (Schein, 1985; Hatch, 1993). Por lo tanto, la investigación tomará solo aspectos de la cultura que se puedan identificar en las organizaciones que hacen parte del Prodes, no se hará énfasis en identificar valores compartidos, dado que considerando que el nivel de análisis de la investigación son un grupo de organizaciones, es decir Prodes regionales colombianos. No es posible acceder a conocer los valores de un grupo de empresas que hacen parte de un Prodes, pero si es posible conocer sus símbolos, héroes, prácticas, normas, y reglas. Se estudiarán aspectos de la cultura,

⁵⁹ Los valores están entre las primeras cosas que los niños aprenden, no conscientemente sino de manera implícita. Los psicólogos del desarrollo creen que hacia los diez años de edad la mayoría de los niños tienen su sistema básico de valores firmemente establecido y que después de esa edad es difícil introducir cambios (Hofstede, 1999: 39).

que se encuentran en la periferia de la misma. Los valores que se trataran de identificar en la investigación serán los valores aceptados (Hofstede et al, 1990) por las empresas que integran el Prodes, y que son sugeridos por la organización creadora del Prodes o por sus directivos.

4.5. DIMENSIÓN DE LA CULTURA: INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO.

Las dimensiones de la cultura, es un concepto desarrollado inicialmente por Hofstede (1985, 1999), quien señala que una dimensión es un aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras culturas. Las dimensiones de la cultura propuestas y estudiadas por Hofstede, son: a) *Dimensión distancia de poder*, que contempla cómo se encuentra distribuido el poder en los niveles de la organización y el grado en que los miembros de una sociedad aceptan como legítimo, que el poder en las instituciones y en las organizaciones esté desigualmente distribuido; b) *Dimensión evitación de la incertidumbre*, que describe las medidas en las que se toleraría la desviación a las normas y a los valores establecidos; c) *Dimensión de masculinidad-feminidad* que contempla la preferencia por el logro, el heroísmo, la asertividad y el éxito material como opuesto a una preferencia por las relaciones personales, la modestia, la atención a los débiles y la calidad de vida; d) *Dimensión de individualismo- colectivismo*, que contemplan el grado en que una cultura fomenta la independencia y la confianza en sí mismo en oposición a la cohesión grupal (Hofstede, 1999: 100; Martín y Sánchez, 1999: 213). La presente investigación se focalizará en el estudio de la dimensión individualismo y colectivismo.

El individualismo y el colectivismo, son constructos que han sido utilizados para tratar de explicar las diferencias transculturales a nivel mundial. Este binomio, al inicio de los años 80, fue definido por Hofstede (1984), como polos opuestos de una misma dimensión, en término de relaciones personales y grupales. Hofstede encuentra en sus investigaciones que hay países caracterizados por tener una cultura colectivista (Venezuela, Colombia) y otros por tener una cultura individualista (Estados Unidos, España) (Hofstede, 1999: 43).

En la cultura colectivista el interés del grupo prevalece sobre el interés del individuo. “*No se refiere al poder del Estado sobre el individuo, sino al poder del grupo*” (Hofstede, 1999: 101). En la cultura colectivista el grupo de pertenencia (o grupo interno) es la fuente fundamental de identidad y se debe lealtad al mismo. Según Palencia (2006) y Gouveia (2003), en la cultura colectivista predominan valores que enfatizan la dependencia del individuo hacia los endogrupos con los que tiene las mismas ideas, voluntades y deseos en el logro de las metas.

El colectivismo, es característico de las sociedades en las que se integran desde su nacimiento en grupos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolas toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable. Este tipo de cultura suele tener medios para crear lazos cuasi-familiares con personas que no son parientes biológicos, pero están integradas socialmente dentro del grupo (familia, organización,

escuela). Entre el individuo y el grupo interno se desarrolla una relación de dependencia que es a la vez práctica y psicológica.

De acuerdo con Schwartz (1990) las sociedades colectivistas son sociedades comunales caracterizadas por obligaciones difusas y mutuas. En estas sociedades las unidades sociales se plantean objetivos y valores comunes y centralizados; el anuncio personal es sólo un componente de la reunión, haciendo el in-group la unidad de análisis (Triandis, 1995). Esta descripción se concentra en el colectivismo como una manera social de ser, orientado a los in - grupos y los out- grupos.

Por otro lado, en la cultura individualista sucede todo lo contrario a la cultura colectivista, los intereses del individuo priman sobre los del grupo. El individualismo es característico de sociedades en las que los lazos entre las personas son laxos: cada uno debe ocuparse de sí mismo y de su familia más próxima o grupo próximo, "(...) predominan los valores personales que enfatizan la independencia emocional, con respecto a grupos y organizaciones" (Palencia, 2006: 13; Gouveia, 2001: 102). El individualismo se analiza como un enfoque sobre los derechos por encima de los servicios, un énfasis sobre la autonomía personal y la identidad, un interés por los logros personales y de realización personal (Oyserman, Coon & Kemmelmeier, 2002: 4). El grado de individualismo varía dentro de cada país o región y de unos países a otros, o entre regiones.

Edward Hall (1976) clasifica la cultura a partir de su forma de comunicarse a lo largo de una dimensión que va de *contexto fuerte* a *contexto débil*. En una comunicación de contexto fuerte no es necesario decir o escribir mucho, porque la mayor parte de la información se encuentra en el entorno físico o en el interior de la persona, empresa o grupo de empresas, y en la parte explícita, codificada, del mensaje queda muy poco. Este tipo de comunicación es frecuente en las culturas colectivistas. Mientras que "(...) en una comunicación de contexto débil la masa de la información esta en el código explícito (ejemplo, los tipos de contratos y su explicitud), lo que es típico de la cultura individualista" (Hofstede, 1999: 116).

Hofstede (1999: 117) al definir y estudiar las dimensiones de la cultura, introduce algunos conceptos claves. En la dimensión de colectivismo e individualismo, algunos conceptos importantes son la *culpabilidad* y la *vergüenza*. El investigador señala que las sociedades individualistas han sido descritas como *culturas de la culpabilidad*, las personas que infringen las normas suelen tener un sentimiento de culpabilidad, nacido de una conciencia individual que funciona como guía personal interior. Las sociedades colectivistas, por el contrario, son *culturas de la vergüenza*, si un miembro del grupo infringe las normas sociales, todo el grupo se siente avergonzado, por un sentimiento de responsabilidad colectiva. La vergüenza es de índole social, mientras que la culpa es individual; que se sienta vergüenza o no depende de que la infracción sea o no conocida por otros. El origen de la vergüenza esta más en que llegue a saberse, que en la propia infracción. No ocurre lo mismo con la culpabilidad, que se siente tanto si la falta es conocida por otros como si no.

Otro concepto de la cultura colectivista es “la cara”. “Perder la cara”, en el sentido de ser humillado, es una expresión de origen chino que no tiene equivalente en español (Hofstede, 1999). Se dice que “(...) se pierde la cara cuando un individuo, por sus propias acciones o por las personas más próximas a él, no cumple los requisitos esenciales que su posición social le exige” (Ho, 1976: 867). Básicamente, “la cara” así entendida expresa una relación adecuada con el entorno social, tan esencial para una persona u organización como el propio rostro. La importancia que se otorga a este concepto es la consecuencia de vivir en una sociedad muy consciente de los contextos sociales. En otras culturas colectivistas se utilizan palabras de significado parecido. En Grecia por ejemplo, existe la palabra *Philotimos*. “(...) Una persona es *philotimos* en la medida en que se atiene a las normas y valores de su grupo. Entre ellos figuran ciertos número de sacrificios para los miembros de la familia [y de la organización], y demás personas interesadas en el bienestar del grupo” (Triandis, 1972: 38).

En una sociedad individualista “(...) la característica equiparable es el amor propio, definido desde un punto de vista individual. Por el contrario, “cara” y *philotimos* desde el punto de vista del entorno social” (Hofstede, 1999: 118).

En campo empresarial, tomando como ejemplo la investigación de Prodes, la cultura individualista se evidencia cuando los empleados o empresas que conforman un Prodes actúan de acuerdo con su propio interés. El trabajador o empresa es considerado un *homo economicus*, es decir una persona o empresa con sus propias necesidades. En una cultura colectivista un empresario, empresas o gremio – para el caso de Acopi que es la institución que agrupa empresas para crear un Prodes- nunca contrata simplemente un individuo o empresa, sino a una persona u organización que pertenece a un grupo – en este caso al Prodes-. El empleado o empresa actuará de acuerdo con el interés de su grupo (Prodes), que tal vez no coincida con el interés individual (de la empresa).

En una cultura colectivista el proceso de contratación siempre tiene en cuenta al grupo. Habitualmente se da preferencia a la contratación de familiares, en primer lugar del empresario, pero también de otros empleados de la empresa. El hecho de contratar a personas de una familia que ya se conoce reduce los riesgos. Además, los familiares se preocuparán por la reputación de la familia y ayudarán a corregir el mal comportamiento de algunos de los miembros. En una cultura individualista no suelen estar bien consideradas las relaciones familiares en el trabajo, pues puede generar nepotismo y conflictos de interés. Algunas compañías tienen por norma que si dos empleados se casan uno de los cónyuges tiene que dejar la empresa.

En la cultura colectivista, la relación entre el empresario y el empleado, o entre empresas que conforman un Prodes se contempla desde el punto de vista moral, y se asemeja a una relación familiar con obligaciones mutuas de protección a cambio de lealtad. El escaso rendimiento de un empleado o de una empresa que hace parte del Prodes no es razón suficiente para excluirla del grupo (Hofstede, 1999). En culturas individualistas la relación entre empresario y empleado, o entre empresas que conforman un

Prodes se concibe fundamentalmente como una transacción comercial, una relación interesada entre comparadores y vendedores en un “mercado laboral”. La falta de rendimiento por parte del empleado o empresa que conforma el Prodes o una oferta salarial mejor por parte de otro empresario o grupo empresarial son razones legítimas y socialmente aceptadas para poner fin a una relación laboral o un tipo de asociatividad.

Dirigir empresas o Prodes con una cultura individualista consiste en dirigir individuos. En una cultura colectivista, dirigir empresas o Prodes es dirigir grupos. La medida en que las personas se sienten de verdad integradas emocionalmente en un equipo de trabajo varía de una situación a otra.

Hofstede (1999), señala que en una cultura colectivista, es probable “(...) *que comentar abiertamente con un subordinado su rendimiento choque de frente con las norma de armonía social y sea percibido por el subordinado [o por la empresa que conforma el Prodes] como una forma inaceptable de perder la cara*”. Estas culturas disponen de maneras más sutiles e indirectas de comunicar opiniones: por ejemplo, utilizando intermediario para el mensaje.

En las sociedades individualistas todas las personas u organizaciones deben ser tratadas de igual manera, es lo que en la jerga sociológica se conoce como *universalismo*. Dar trato preferente a un cliente u organización por encima de otras se considera a la vez un mal método empresarial (comercial), y una falta de ética. En las sociedades colectivistas ocurre todo lo contrario, dado que la distinción entre “nuestro grupo” y “otros grupos” está profundamente enraizada en las personas, tratar a los amigos (empresas más cercanas) mejor que a otros es natural y ético, además de una buena práctica comercial. Los sociólogos denominan *particularismo* a esta forma de pensar (Hofstede, 1999: 125). Una consecuencia del pensamiento particularista en una cultura colectivista es que debe establecerse primero una relación de confianza para poder hacer cualquier negocio con otra persona u organización. Gracias a esa relación el otro es admitido en el grupo interno y, a partir de ese momento, se hace acreedor a un trato preferente.

En la cultura colectivista sólo las personas físicas son dignas de confianza y, a través de ellas, sus amigos y colegas, pero no entidades legales, impersonales como una empresa. En resumen, en las culturas colectivistas “(...) *la relación personal prevalece sobre el asunto a tratar y debe establecerse en primer lugar; en las culturas individualistas el asunto a tratar debe prevalecer sobre cualquier relación personal*” (Hofstede, 1999: 127).

Tabla 7. Diferencias claves entre dimensión cultural colectivista e individualista.

COLECTIVISTA	INDIVIDUALISTA
1. El interés del grupo prevalece sobre el interés del individuo.	1. El interés individual prevalece sobre el interés del grupo.
2. Predominio de valores que enfatizan la dependencia del individuo hacia los endogrupos con los que tiene las mismas ideas, voluntades y deseos en el logro de las metas.	2. Predominio los valores personales que enfatizan la independencia emocional, con respecto a grupos y organizaciones.
3. La identidad esta en función del tejido social al que uno pertenece, se debe lealtad al grupo al que pertenece.	3. La identidad se basa en el individuo.
4. Relación de dependencia práctica y psicológica.	4. Las relaciones entre personas y organizaciones son laxas, cada uno debe ocuparse de sí mismo y de grupo cercano.
5. Comunicación de contexto fuerte.	5. Comunicación de contexto débil.
6. Cultura de la vergüenza.	6. Cultura de la culpabilidad.
7. La infracción lleva a “perder la cara” y a sentir vergüenza por uno mismo y por el grupo. Preocupación por no “perder la cara” o por ser filotimos (atender normas y valores del grupo).	7. La infracción lleva al sentimiento de culpa y a la pérdida de amor propio.
8. Hay que mantener siempre la armonía y evitar las confrontaciones directas.	8. Decir lo que se piensa es característico de las personas honradas.
9. Los títulos dan acceso a grupos de categoría más alta.	9. Los títulos aumentar el valor económico y /o el amor propio.
10. La relación empresario- empleado se percibe en términos morales, como un vínculo familiar.	10. La relación empresario – empleado es un contrato que presumiblemente se basa en ventajas recíprocas.
11. Las decisiones sobre contratación y promoción tienen en cuenta el grupo interno.	11. Las decisiones de contratación y promoción están basadas únicamente en habilidades y reglas.
12. Se practica una dirección de grupos.	12. Se practica una dirección de individuos.
13. La relación prevalece sobre el asunto a tratar.	13. El asunto a tratar prevalece sobre la relación.

Fuente: Hofstede (1999: 127).

Oyserman, Coon & Kemmelmeier (2002: 3) señala que aunque Hofstede (1984) no es el primer científico social en concentrarse en la cultura, su modelo es importante porque organiza las diferencias culturales y facilita la investigación comparativa. La propuesta teórica de Hofstede aporta algunos elementos para la investigación cultural y transcultural en los 20 años subsiguientes a su publicación.

Hofstede (1984, 1999), Triandis (1994, 1995) y Schwartz (1992, 1994, 2003), utilizan la dimensión del individualismo y colectivismo para el análisis de los valores, tanto individuales como culturales de organizaciones.

Hofstede (1984, 1999) fue uno de los primeros investigadores en realizar estudios de los valores en 40 países. Encontrado –como se mencionó anteriormente- cuatro dimensiones dicotómicas que distinguen las

culturas estudiadas⁶⁰. El mayor interés de su investigación se centro en la dimensión cultural, individualismo-colectivismo. El individualismo era considerado como una dimensión con dos polos, que representaba la independencia emocional y la autonomía de la persona con respecto a grupos u otras organizaciones. Su polo opuesto, representaba la dependencia emocional y la interdependencia. Gouveia y Clemente (1998: 29), explican que individualismo-colectivismo eran evaluados por los siguientes elementos: Tiempo personal, libertad y desafío, en su polo positivo y uso de habilidades, condición física y oportunidades de entrenamiento, en el polo negativo.

Hofstede (1985, 1999) argumenta que las dimensiones individualismo y colectivismo es válido tratarlas como polos opuestos. Planteamiento cuestionado por investigadores como: Kagitçibasi (1994); Singelis, Triandis, Bhawuk y Gelfand (1995); Triandis (1995); Ros & Shwartz (1995); Ros & Gómez (1997); Gouveia y Clemente (1998), los cuales consideran que el individualismo y el colectivismo son orientaciones personales, multidimensionales que pueden coexistir en los individuos, grupos y culturas a la vez, sin necesidad de que ellos entren en conflicto.

Es a partir de los años 90, que se da un cambio en la concepción de estos constructos, llegando a ser definidos como de naturaleza multidimensional. Aquí, según Gouveia, Clemente y Vidal (1998:30), el individualismo pasó a representar una tendencia al logro, en el cual el individuo esta por encima de los grupos en todos los aspectos. El colectivismo, bajo este enfoque, se define como una tendencia a la cooperación y al cumplimiento con los demás. En él importa más el grupo que la propia persona, mantienen fuertes relaciones grupales, comparten intereses y el conflicto dentro del grupo es algo que no se espera. Además de su carácter multidimensional, en la época de los años 90, Schwartz (1990) (otro de sus máximos representantes), explica que no necesariamente los valores de las personas describen las orientaciones individualistas y colectivistas, sino que también pueden existir los de tipo mixto, los cuales no cumplen a ningún interés personal o de grupos específicos, y que por lo tanto, puede describir orientaciones individualistas o colectivistas.

A pesar de que la tipología presentada por Hofstede (1985, 1999), en especial la individualista-colectivista ha gozado de una amplia aceptación y popularidad en medios académicos, existen investigadores que han escudriñado estas dimensiones culturales, proponiendo nuevas miradas conceptuales.

Por ejemplo, Triandis, Bontempo, Villarreal, Asai & Lucca (1988), tomaron como referencia el modelo teórico de Hofstede (1985, 1999) y perfeccionaron las ideas en relación al individualismo y colectivismo. Estos lo hicieron dando mayor importancia a los procesos psicológicos, y recurriendo frecuentemente a conceptos como el yo, e identidad de grupo. Desarrollaron la dimensión de *ideocentrismo-colectivismo* para expresar la organización de los valores de las personas, describiendo que en el *ideocentrismo* existe un

⁶⁰ Dimensiones de la cultura de Hofstede (1985, 1999): *distancia de poder*, evitación de la incertidumbre, masculinidad-feminidad, individualismo-colectivismo.

predominio de valores de autonomía e independencia de las personas frente a los grupos, y en el *alocentrismo* los aspectos personales, como necesidades e intereses, están en un segundo plano frente a las de los grupos.

Triandis (1994, 1995), describe que la mayoría de las conductas de los individualistas ocurre cuando la persona esta sola o en pareja; mientras que las colectivistas se dan en pequeños grupos. Es decir, que el comportamiento cooperativo sería más propio de culturas colectivistas, dado que las personas son socializadas para ayudar a los miembros de los grupos de los que forman parte, existiendo una relación entre el individuo y el endogrupo, que subsiste por muy altas que sean las presiones por la subordinación de los objetivos individuales, a los colectivos. Mientras que la competición parece ser más frecuente en las culturas de tipo individualistas, debido al énfasis de la autoafirmación de las personas a través del éxito, según criterio social. Tales colectivos individualistas cuentan con mayor cantidad y diversidad de endogrupos. Triandis (1995), llega a reconocer que pueden existir otras facetas de estos constructos, como son: Individualismo horizontal (único), individualismo vertical (orientado al éxito), colectivismo horizontal (cooperativo) y colectivismo vertical (cumplidor).

Gouveia (2001: 109) al respecto describe, que el atributo horizontal sugiere que las personas son similares en la mayoría de los aspectos, especialmente en el estatus. Mientras que los atributos verticales ponen énfasis en aceptar la desigualdad y privilegiar la jerarquía. En el caso del *individualismo*, en función de la alta libertad e igualdad que éstas experimentan, se construye un yo independiente, pero no diferente a los demás miembros de su cultura; en el *colectivismo*, se contempla una alta igualdad y baja libertad, explicando el motivo de un yo interdependiente y compartido con los demás. En el caso de los colectivistas, el atributo vertical se caracteriza por hacer sacrificios para el beneficio de su propio grupo de pertenencia y cumplir obligaciones impuestas como normas sociales. En ellos se contempla un yo interdependiente, pero diferente a los demás, posiblemente, debido al bajo sentido de libertad e igualdad. De manera general, Según Gouveia (2001: 102), el individualismo expresaría la independencia emocional y la autonomía de la persona con respecto a grupos u otras organizaciones, y el colectivismo representaría la dependencia emocional y la interdependencia.

Soh & Leong (2002:1), al respecto presentan las siguientes características de las personas según cada dimensión: a) el individualista vertical, es independiente y se percibe a sí mismo como diferente a otros; b) el individualista horizontal, es independiente y se percibe a sí mismo como siendo igual a otros; c) colectivista vertical, es interdependiente y se percibe a sí mismo como diferente a los demás; y d) colectivista horizontal, es interdependiente y se percibe a sí mismo como igual a otros.

El individualismo y el colectivismo son vistos como dimensiones, que llegaron a trabajar como opuestas, pero que ahora se le han venido agregando nuevas dimensiones. En estas, se ubicaban a los individuos, organizaciones y a una sociedad en una o en otra dimensión, presentando factores que los diferenciaban el uno del otro: Autoconfianza, competición, distancia emocional de los endogrupos, hedonismo,

interdependencia, integridad familiar, sociabilidad. (Hui y Triandis, 1986; Triandis et al., 1988; Triandis, McCusker & Hui 1990).

El estudio realizado por Ogliastris et al. (1999: 29) también explora nuevas dimensiones culturales a partir de las propuestas por Hofstede ([1984]1999), así asertividad, individualismo/colectivismo I, colectivismo II (Organización/familia), distancia de poder, evitar la incertidumbre, igualdad de género, orientación al desempeño, orientación al futuro, orientación humana. Como el interés de la presente investigación son las dimensiones culturales, colectivismo e individualismo, se entrará a definir los nuevos constructos que aportan los investigadores al tema, estos son: Colectivismo I y Colectivismo II. El “(...) *Colectivismo I, es el colectivismo institucional, [definido] como es el grado en el cual las prácticas organizacionales y sociales de una institución impulsan y fomentan la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva*” y “(...) *Colectivismo II o colectivismo de grupo, es el grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad, y cohesión en sus organizaciones o familias*” (House & Javidan, 2004: 12).

La medida de individualismo y el colectivismo propuesto por House & Javidan (2004: 13) se deriva de un factor de análisis producto de una serie de aspectos que han sido derivados para medir el colectivismo en general. Este factor de análisis lo dividen los investigadores en dos vertientes: *colectivismo de grupo* y *colectivismo institucional*. El colectivismo institucional, puede tomar la forma de leyes, programas sociales o instituciones prácticas, diseñadas para alentar el comportamiento colectivo. Las dimensiones del colectivismo institucional no han sido estudiadas como una prioridad en las investigaciones. El colectivismo de grupo tiene sus raíces en las investigaciones conducidas por Triandis (1995). Esta dimensión refleja el grado en el cual la gente se siente orgullosa y guarda lealtad en sus familias y organizaciones.

La dimensión cultural individualismo y colectivismo ha sido investigada con el interés de observar las relaciones de los individuos con los grupos. “(...) *Los esfuerzos de explicar las diferencias culturales todavía son demasiado débiles y se concentran en el individualismo - colectivismo casi exclusivamente para explicar la discrepancia en el comportamiento organizativo entre culturas*” (Gelfand et al., 2007: 498). Hofstede (1984) es el pionero de la propuesta teórica de las dimensiones culturales, entre las que estudio la mencionada dimensión individualismo y colectivismo, y de las cuales se han realizado nuevos estudios con aportes interesantes al constructo, como por ejemplo su carácter multidimensional, y su mirada desde diferentes perspectivas, así: ideocentrismo- colectivismo y alocentrismo (Triandis et al. 1988), Individualismo horizontal (único), individualismo vertical (orientado al éxito), colectivismo horizontal (cooperativo) y colectivismo vertical (cumplidor) (Triandis, 1995), Colectivismo I (colectivismo institucional), y Colectivismo II o colectivismo de grupo (Ogliastris et al., 1999, House & Javidan, 2004).

4.6. INVESTIGACIÓN EN LA DIMENSIÓN CULTURAL: INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO.

En la actualidad se ha identificado un interés por investigar temas relacionados con las dimensiones culturales propuestas por Hofstede (1984), y de las cuales ya se han derivado algunas conclusiones. Sin embargo, es importante destacar que al realizar una revisión de literatura sobre el tema, se evidencia la presencia de estudios internacionales en los principales *Journals*, junto con revisiones comprensivas e informativas sobre el estado de estas dimensiones. A continuación se mencionaran algunos investigadores, resultados, variables y *journals* relacionados con las dimensiones objeto de estudio.

Se destacan tres revisiones de literatura centrales en la investigación sobre cultura individualista y colectivista, una es la de Earley & Gibson (1998) quienes siguieron los estudios del individualismo y del colectivismo durante 100 años; el de Kirkman, Lowe & Gibson (2006) que a través de la revisión de *Journal of International Business Studies*, analizaron los últimos 25 años de investigación empírica sobre el marco de los valores culturales de Hofstede; por último, la de Tsui, Nifadkar & Ou (2007: 426) quienes analizaron 93 estudios empíricos divulgados en las 16 revistas más importantes de gerencia de 1996 a 2005. En dicha investigación se encontró que de las dimensiones culturales (Hofstede, 1984) la variable individualismo/colectivismo aparece relacionada en 32 investigaciones, siendo ésta una de las variables más estudiadas en el tema de cultura⁶¹. De estas 32 investigaciones se resalta que seis estudios utilizaron solamente el término individualismo, y otros seis estudios utilizaron solamente el término colectivismo. Cinco estudios emplearon las medidas de individualismo horizontal y colectivismo vertical. Estos 32 estudios utilizaron un total de 15 fuentes únicas para realizar la construcción teórica de la dimensión, colectivismo e individualismo. Las medidas de Hofstede (1980, 1991, 1994, 2001) fueron utilizadas en 5 estudios, entre los que se encuentra el de Singelis (1994), Singelis et al. (1995) Triandis (1989, 1994b), y el de Triandis & Gelfand (1998).

Con respecto al estudio de las demás dimensiones culturales propuestas por Hofstede, en orden descendente se relaciona la variable distancia del poder (18 estudios), y con otros valores culturales como: logro, universalismo, conservatismo, orientación al futuro, entre otros (16 estudios).

La dimensión cultural, individualismo y colectivismo han sido investigada desde diferentes perspectivas y campos de estudio, como: el comportamiento organizacional, las psicología, la sociología, la economía, y en general diversos campos de estudio en los que la cultura se posiciona como variable o categoría de estudio que permite explicar diversos fenómenos sociales de la sociedad, de las organizaciones y de los individuos, como: ética, confianza, cooperación, asunción de riesgo, toma de decisiones, procesos y comportamientos de grupo, cultura hacia el trabajo, alocentrismo e idiocentrismo, entre otros.

Por ejemplo, Jackson (2001), en su investigación tomo los valores culturales de evasión de la incertidumbre, y de individualismo y colectivismo para explicar las diferencias nacionales en juicios éticos.

⁶¹ Cross- cultural.

Volkema (1999) investigó la ética percibida en procesos de negociación, comparando las opiniones de los estudiantes del MBA en los Estados Unidos y el Brasil, el investigador usó las dimensiones culturales de Hofstede, para explicar dicha realidad. En relación con la variable, *cooperación o confianza*, Chen & Li (2005) emplean las dimensiones individualismo y colectivismo para comparar la tendencia cooperativa entre Hong-Kong y Australia, a través de dos experimentos internacionales, se concluye que los colectivistas muestran una tendencia a confiar y a cooperar con miembros del out- grupo. Adicional a esto, estudios de Huff & Kelley (2003, 2005) proporcionaron evidencia adicional para sugerir que la gente de culturas colectivistas expresa menos confianza hacia fuera de los grupos que los que pertenecen a culturas más individualistas. Otra investigación a mencionar es la de Huff & Kelley (2005), quienes examinaron las diferencias en confianza entre siete países, usando los valores de individualismo y colectivismo. Este estudio divulgó niveles más altos de la confianza en los Estados Unidos que en países asiáticos.

Oyserman et al. (2002) afirman que generalmente los investigadores conceptualizan el individualismo como el contrario del colectivismo (Hui, 1988), especialmente cuando contrasta marcos culturales asiáticos, estadounidenses y europeos (Chan, 1994; Yamaguchi, 1994; Kitayama, Markus, Matsumoto, & Norasakkunkit, 1997). Por citar un ejemplo, *“(...) los estadounidenses celebran el individualismo como una característica excepcionalmente estadounidense, y como una parte esencial de su cultura. Además, hay una tensión clara entre la suposición de que los estadounidenses europeos son excepcionalmente altos en individualismo y bajos en colectivismo”* (Oyserman, et al., 2002: 3).

Singelis, et al. (1995) y Triandis (1995), argumentaron que existían diferencias entre las mismas culturas individualistas y colectivistas. Por ejemplo, describían que el individualismo encontrado en los Estados Unidos enfatizaba la competición y el de Suecia enfatizaba la igualdad. De manera tradicional, el individualismo se pone en contraste con el colectivismo, y se refiere al grado en el cual las personas, organizaciones o asociaciones de empresas realizan acciones por ellas mismas y eligen sus propias afiliaciones, o actúa de manera predominante como miembro de un grupo o de una organización. Las culturas latinoamericanas están alineadas en mayor medida en culturas colectivistas, mientras que los países anglo tales como los E.E.U.U., Gran Bretaña y Australia se caracterizan por culturas más individualistas (Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005).

Estas diferencias culturales describen medias o tendencias y no las características de individuos. Una persona japonesa por ejemplo puede tener una *“evitación muy baja de la incertidumbre”* comparada a un filipino aunque sus culturas “nacionales” señalan fuertemente en una diversa dirección. Por lo tanto, las cuentas de un país no se deben interpretar como deterministas (Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005).

Desde la perspectiva de toma de decisiones, Marshall & Boush (2001), en el marco de individualismo y colectivismo, examinaron tres simulaciones de la toma de decisión entre los encargados de exportación,

americanos y peruanos. Los resultados indicaron una erosión de efectos culturales con el paso del tiempo, sugiriendo la naturaleza dinámica de la cultura.

Con respecto a los procesos y comportamiento de grupo, Gomez, Kirkman & Shapiro (2000) exponen que los países altos en individualismo (Estados Unidos y Francia) tendieron a utilizar las metáforas de deportes o de asociaciones, mientras que los países altos en distancia de poder (Filipinas y Puerto Rico) tendieron a utilizar las metáforas de los militares o de la familia. Además, la distancia de poder y los valores de colectivismo fueron asociados negativamente al uso de las metáforas del trabajo en equipo. Estos resultados sugieren que el significado del trabajo en equipo se puede diferenciar a través de culturas y, alternadamente, implicar diferencias potenciales en normas del equipo y en comportamientos de los miembros del equipo. Kirkman & Shapiro (2001), exponen que el foco está en cómo los valores culturales influyen las actitudes hacia el trabajo del empleado (satisfacción y compromiso) influenciando la resistencia de los empleados a los equipos o la auto-gestión. Adicionalmente, Gibson (1999) encuentra la influencia de moderación del colectivismo en la relación entre la eficacia del grupo y la efectividad del grupo. Cuando el colectivismo era alto, la eficacia del grupo estaba relacionada positivamente con la eficiencia del grupo.

El investigador Earley (2002) parte de la dimensión individualismo/colectivismo para tratar de dar respuesta a la pregunta: ¿Los estadounidenses son más individualistas y menos colectivistas que los miembros de otros grupos? En el artículo se plantea que el colectivismo tiene asociadas características de personalidad como alocentrismo e interdependencia, mientras el individualismo está interrelacionado con el idiocentrismo e independencia⁶² (Earley, 2002: 44). Lam, Chen & Schaubroeck (2002) encontró el papel de moderación del *alocentrismo* y de *idiocentrismo*, manifestaciones del nivel individual de los valores culturales del colectivismo e individualismo, respectivamente. Encontraron que el alocentrismo moderó la relación entre la percepción de oportunidad de participación de la toma de decisión del grupo y el desempeño del grupo. Mientras, el idiocentrismo moderó la relación entre las percepciones de oportunidad participación individual de la toma de decisión y el desempeño individual.

Estas nuevas investigaciones aportan elementos metodológicos y conceptuales diferentes para entender la cultura y la influencia que tiene en el desarrollo de la sociedad. Para autores como Earley (2002: 44), la fuerza más grande de la dimensión individualismo/colectivismo es su parsimonia teórica⁶³. De las miríadas de posibilidades, el modelo se concentra en algunas dimensiones principales de la diferencia cultural que proveen una herramienta explicativa fuerte para comprender la variabilidad en el comportamiento de las personas en partes diferentes del mundo.

⁶² Triandis et al. (1985) propusieron los términos de idiocentrismo (basado en el individualismo) y alocentrismo (basado en el colectivismo) para sugerir esta naturaleza paralela, pero sin confundir los niveles culturales e individuales de análisis. El idiocentrismo y el alocentrismo son aspectos de la cultura que han sido internalizados por los individuos y que por lo tanto pueden ser aplicados a las conductas a nivel individual.

⁶³ Es decir, a una cuidadosa elaboración teórica que permita concentrarse sobre un número más reducido de factores explicativos.

De esta revisión de literatura, se pretende identificar las categorías de análisis pertinentes al desarrollo de la investigación. En las revisiones se encuentra que no se desarrollaron, ni fueron probadas ningunas teorías importantes de la cultura, más allá de la tesis original de las dimensiones culturales de Hofstede (1991, 2001, 2006). En éste capítulo se ha definido cultura de las organizaciones, como una construcción histórica colectiva de significados, historias, valores y prácticas de los sujetos y empresas. Hofstede (1999: 34) define la cultura como un software mental, es decir una programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo de otros.

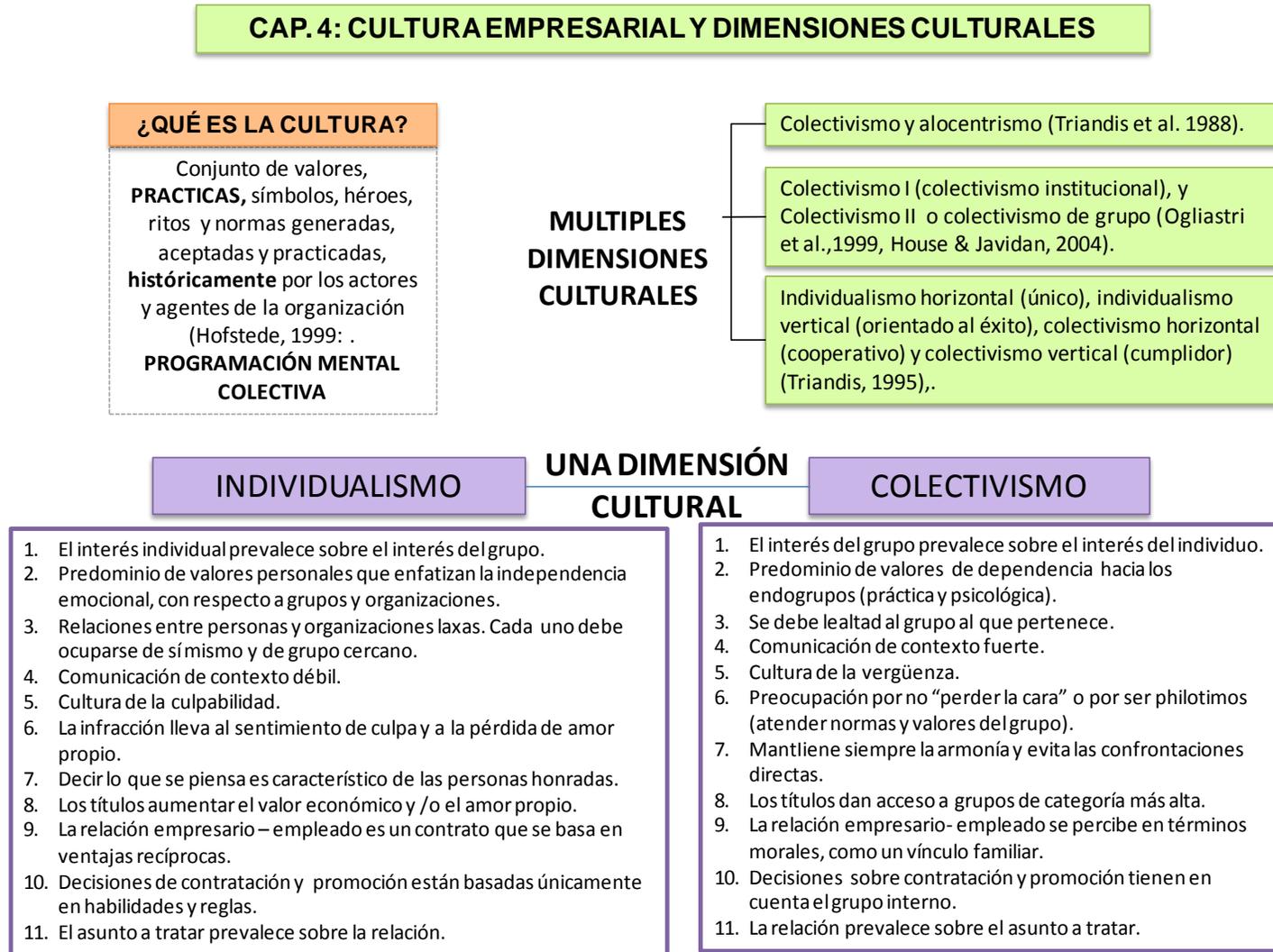
En los modelos de cultura, se resaltan aspectos comunes como la existencia de unos niveles cultura más fácilmente identificables que otros. Se observan aspectos que están en la superficie de la cultura y que son más visibles, como por ejemplo: los artefacto (Schein, 1985); las normas compartidas (Hoy y Miskel, 1996); los símbolos y artefactos (Hatch, 1993); y las prácticas (símbolos, héroes y rituales) (Hofstede, 1999). Pero existen otros niveles que no son fácilmente identificables en las organizaciones o grupos de empresas, como son los valores compartidos (Schein, 1985; Hoy & Miskel, 1996; Hofstede, et al. 1990; Hatch, 1993; Hofstede, 1999) y las asunciones (Schein, 1985; Hatch, 1993). Para estudiar el Prodes se tomará aspectos de la cultura que están en su superficie, como lo son las prácticas, normas, símbolos, y héroes.

El trabajo seminal de Hofstede (1984, 1999) ofrece un marco cultural que ha dirigido la investigación cross-cultural por más de 20 años. Las dimensiones culturales estudiadas por Hofstede (1984, 1999) han sido investigadas en el mundo, realizándose ajustes a las mismas, y cuestionando su visión polar y proponiendo una visión multidimensional (Singelis, et al., 1995; Triandis, 1995; Gouveia y Clemente, 1998; Gouveia, et al., 1998). Para el caso de la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, se han aportado nuevas dimensiones como: *ideocentrismo-colectivismo* y *alocentrismo* (Triandis, et al., 1988); Individualismo horizontal (único), individualismo vertical (orientado al éxito), colectivismo horizontal (cooperativo) y colectivismo vertical (cumplidor) (Triandis, 1995; Gouveia, 2001; Soh & Leong 2002); colectivismo I o colectivismo institucional y colectivismo II o colectivismo de grupo (Ogliastri et al., 1999; Hofstede, 1984, 1999).

Existe todavía una brecha amplia de investigación con respecto al tema de cultura. Diferentes dimensiones culturales deben ser exploradas para ofrecer resultados que inquieten a la comunidad académica multidisciplinar a seguir investigando. Las investigaciones sobre dimensiones culturales ofrecen campos de aplicación en nuevos países, regiones y organizaciones. Los resultados varían dependiendo de la unidad de análisis y del contexto cultural en el que se desarrolla la misma. Es claro que la teoría de cultura se caracteriza por ser dinámica, atenta a factores del contexto organizacional, ofrece mayor riqueza conceptual y metodológica al campo de investigación de comportamiento organizacional ofreciendo nuevas taxonomías de valores culturales que están disponibles para ser investigadas (Gelfand et al., 2007: 492).

En general, se podría plantear que la cultura está relacionada con patrones identitarios e identificatorios del individuo. El comportamiento del individuo se explica a través de la cultura, los hábitos, los comportamientos y las normas que logra adscribir no solo de su cultura nacional, sino también regional, organizacional y familiar. La cultura está asociada al hombre como ser social. Por lo tanto, existen comportamientos organizacionales que se tratan de explicar a través de la cultura de cada individuo, organización, región o nación.

Figura 9. Ideas centrales del capítulo 4.



4.7. APORTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación logró integrar dos teorías de trayectoria científica e investigativa, que no han sido abordadas de manera conjunta: mecanismos de redes (Granovetter, 1973; Coleman, 1988; Burt, 1992, 2001; Uzzi, 1997) y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo (Schwartz, 1992; Triandis, 1994; Hofstede, 1999; 1995).

Para el análisis empírico de las redes inter-empresariales estudiadas a través de los Prodes se tuvieron en cuenta algunas temáticas que juegan como antecedente en la consolidación de dichos grupos asociativos. Estas temáticas son: Equivalencia estructural (Burt, 1980, 1987; Andrews, Basler y Coller, 1997; Borgatti & Foster, 2003), proximidad geográfica (Meyer, 1994; Andrews, Basler y Coller, 1997; Brass et al., 1998; DHC, 2000), centralidad (Andrews, Basler y Coller, 1997; Tsai & Ghoshal, 1998; Borgatti & Foster, 2003), liderazgo carismático (House, 1977; Conger & Kanungo, 1987; Yukl & Van Fleet, 1992; House & Shamir, 1993; Emrich et al., 2001; Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005), demografía organizacional (Tajfel, 1981; Turner, 1987; Pfeffer, 1983; Lawrence, 1997; William & O'Reilly, 1998; Knippenberg & Schippers, 2007), reglas de juego e instituciones (North, 1990; Bourdieu, 1998; Dimaggio y Powell, 1999; Jepperson, 1999), y confianza interempresarial (Gambetta, 1988; Burt, 1992, 2000; Gulati et al, 2000; Galán y Castro, 2004).

El estudio de manifestaciones de identificación cultural en los Prodes, a través de prácticas y valores (Hofstede, 1999; House et al., 2004) compartidos en los Prodes, es otro antecedente en la consolidación de redes inter-organizacionales o Prodes; como lo es también, la categorización de estereotipos regionales, positivos y negativos; y la identificación de comportamientos colectivistas o individualistas (Hofstede, 1999; Martín y Sánchez, 1999) en dichas redes.

El marco conceptual del proyecto de investigación abarca temáticas que justifican el objetivo general de la investigación, que consiste en *“analizar los mecanismos de red (huecos estructurales y cerramiento de red) y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, en relación con la supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas”*. La supervivencia en la presente investigación hace referencia a la permanencia de un grupo social en el mercado (Khan & Rocha, 1982; Franco y Urbano, 2010).

Los Prodes son una forma de red interempresarial, teniendo en cuenta la importancia de las interdependencias y de los vínculos fuertes o débiles que se generan al interior de dichos grupos asociativos. En la presente investigación el tema de capital social es tomado como un recurso que surge de las relaciones sociales, por lo tanto las Mipymes que integran los Prodes acceden al recurso de capital social, el cual es tomado como una fuente de competitividad para estas empresas. Autores como Burt (2000), Coleman (1988, 1990), y Putnam (1993) señalan que el capital social se genera en individuos, empresas o instituciones mejor conectadas, y son estas las que disfrutan de mayores beneficios. Los

mecanismos de red, cerramiento de red y huecos estructurales (Burt, 2000) son dos alternativas diferentes de generar capital social, y ambas pueden tener una fuerte relación con la supervivencia de grupos asociativos Prodes.

El cerramiento de red le da ventajas (supervivencia y realización de proyectos y actividades conjuntas) a organizaciones o grupos de organizaciones con lazos fuertes de confianza interempresarial, relaciones de comunicación directa y constatación entre actores de la red, y redundancia en el intercambio de información entre dichos agentes (Coleman, 1988, 1990; Uzzi, 1997; Burt, 2000). El cerramiento de red está asociado con una red densa o con fortaleza en las relaciones sociales entre agentes de la red (Burt, 2000: 351). Los huecos estructurales, son relaciones que construyen actores involucrados en una red con grupos sociales u organizaciones diferentes al de pertenencia (Putnam, 1993; DHC, 2000; Burt, 2000), este tipo de contactos externos hace posible que una red pueda acceder a las ventajas de la información no-redundante que ofrece éste tipo de mecanismo de red.

Tanto el cerramiento de red, como los huecos estructurales son conexiones que proporcionan ventajas competitivas a las empresas que participan en ellas (Coleman, 1988, 1990; Uzzi, 1997; Burt, 1992, 2000; Granovetter, 1973, 1982, 1985; Brass et al.1998; Aldrich, 2005). Rowley, Behrens & Krackhardt (2000) plantea que no se puede considerar ningún tipo de red social mejor o peor que otra, dependerá de la intención estratégica que se persiga en cada caso. En general, los vínculos débiles y los huecos estructurales son adecuados para la exploración de conocimiento nuevo y exclusivo, mientras que los vínculos fuertes proveen intercambios de alta calidad, de conocimiento tácito, que son adecuados para la explotación de actividades ya existentes (Molina, et al., 2006: 16). De tal forma que, las redes densas tienden a transmitir información redundante, mientras que los vínculos débiles presentan una comunicación no redundante, y pueden ser fuentes de nuevos conocimientos y recursos (Portes, 1998; Burt, 2000).

Del modelo de dimensiones culturales propuesto inicialmente por el influyente escritor holandés Geert Hofstede (1991, 2001, 2006), así: distancia de poder, masculinidad y femineidad, evasión de la incertidumbre, orientación a largo plazo y a corto plazo, e individualismo y colectivismo; se selecciona para el estudio la dimensión cultural, individualismo y colectivismo.

Una ventaja importante del modelo de las dimensiones culturales de Hofstede (1991), y por ende de la dimensión, individualismo y colectivismo es su parsimonia teórica⁶⁴ o elaboración teórica cuidadosa y explicativa. Estas dimensiones culturales proveen una herramienta explicativa fuerte para comprender la variabilidad en el comportamiento de las personas o de las organizaciones en diferentes partes del mundo. Las características que definen la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, sirven para identificar manifestaciones de comportamientos individualistas o colectivistas entre empresarios participantes de los nueve Prodes de cuatro regiones de Colombia, así: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas.

⁶⁴ Una teoría parsimoniosa es una teoría simple, sencilla. Este no es un requisito, sino una cualidad deseable. Indudablemente las teorías que pueden explicar uno o varios fenómenos en unas cuantas proposiciones sin omitir ningún aspecto son más útiles que las necesitan un gran número de proposiciones para ello.

Hofstede (1984) es el pionero de la propuesta teórica de las dimensiones culturales, entre las que estudio la mencionada dimensión individualismo y colectivismo, y de las cuales se han realizado nuevos estudios con aportes interesantes al constructo, como por ejemplo su carácter multidimensional, y su mirada desde diferentes perspectivas, así: ideocentrismo- colectivismo y alocentrismo (Triandis et al. 1988), Individualismo horizontal (único), individualismo vertical (orientado al éxito), colectivismo horizontal (cooperativo) y colectivismo vertical (cumplidor) (Triandis, 1995), Colectivismo I (colectivismo institucional), y Colectivismo II o colectivismo de grupo (Ogliastri et al., 1999, House & Javidan, 2004).

Existe todavía una brecha amplia de investigación con respecto al tema de “cultura” y a las posibles dimensiones de la “cultura”. Sin embargo, los aportes científicos y conceptuales de Geert Hofstede frente a dichas dimensiones y a la forma de investigarlas, fue el punto para que académicos e investigadores hicieran nuevos aportes a dicha propuesta (Triandis et al. 1988; Triandis, 1995; Ogliastri et al., 1999; House & Javidan, 2004). En esta investigación no se aporta una nueva dimensión de la cultura, sino que se toman las características de la dimensión cultural, individualismo y colectivismo- planteada por Hofstede (1999)-, para identificar algunos comportamientos colectivistas e individualistas en los Prodes objeto de estudio.

En este proyecto de investigación se define “la cultura”, como una construcción histórica de significados, historias, valores y prácticas compartidas por un colectivo. Adicionalmente, se toma en cuenta la “(...) cultura como un software mental, es decir una programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo de otros” (Hofstede, 1999: 34). Es claro que se presenta multiplicidad de definiciones de cultura, algunas cercanas a corrientes sociológicas y antropologías, y algunas otras que atentan contra el significado mismo de cultura. En la presente investigación, las prácticas y valores compartidos en los Prodes son definidos como “manifestaciones de identificación cultural”, y en ningún momento se pretende afirmar que existe una “cultura” específica en determinado grupo asociativo, más bien cada Prodes tiene inmerso diversidad de culturas o subculturas, y en cada individuo u organización hay implícitas características de identificación y diferenciación.

En la revisión de literatura se identificaron algunos modelos de análisis de cultura, como el de: Schein (1985), Hatch (1993), y Hofstede (1999). En estos modelos se resalta la existencia de unos niveles de cultura más fácilmente identificables que otros. Se observan aspectos que están en la superficie de la cultura y que son más visibles, como por ejemplo: los artefactos (Schein, 1985); las normas compartidas (Hoy & Miskel, 1996); los símbolos y artefactos (Hatch, 1993); y las prácticas (símbolos, héroes y rituales) (Hofstede, 1999). Pero existen otros niveles que no son fácilmente identificables en las organizaciones o grupos de empresas, como son los valores compartidos (Schein, 1985; Hoy & Miskel, 1996; Hofstede, et al., 1990; Hatch, 1993; Hofstede, 1999) y las asunciones (Schein, 1985; Hatch, 1993).

El Modelo de Hofstede (1999) resulta apto para explicar las diferentes manifestaciones de identificación cultural en los nueve Prodes objeto de estudio. Hofstede (1999) propone cuatro formas de manifestaciones culturales, así: símbolos, héroes, rituales y valores. Los símbolos son las manifestaciones más superficiales

de las culturas y los valores las más profundas, con los héroes y los rituales en medio (Hofstede, 1999: 38 - 39). El modelo permite analizar la “cultura” desde las prácticas (símbolos, héroes, rituales) y los valores identificados en determinadas colectividades.

La identificación de prácticas y valores compartidos en los Prodes, así como la clasificación de comportamientos colectivistas e individualistas en dichos grupos son “antecedentes” que sirven para explicar la consolidación de mecanismos de red, cerramiento de red y huecos estructurales, en los Prodes de algunas regiones de Colombia (Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas).

Como puede observarse, este proyecto de investigación: “Los mecanismos de redes y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo: Supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas”, está soportado en los cuatro capítulos del marco conceptual, y un capítulo de metodología y planificación de análisis de información. Cada uno de los capítulos tiene en común la diversidad y calidad de fuentes bibliográficas empleadas para justificar cada una de las temáticas centrales que soportan el estudio. La riqueza de la bibliografía empleada se justifica en el uso de autores clásicos y a la vez contemporáneos de los mecanismos de red y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo; pero también de temáticas complementarias al estudio de redes inter-empresariales y cultura como: Equivalencia estructural, proximidad geográfica, centralidad, liderazgo carismático, demografía organizacional, reglas de juego e instituciones, y confianza interempresarial, y estereotipos regionales.

Al hacer la revisión de literatura sobre la estrategia de asociatividad Prodes, se encuentra que en Colombia no hay información secuencial e histórica de la aparición, supervivencia y desaparición de los Prodes. La única información citada en el documento sobre la estrategia de asociatividad Prodes, ha sido suministrada por su fundador, Zoilo Pallares Villegas, y por las seccionales de ACOPI de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. Se resalta que dicha información no está lo suficientemente elaborada, y en algunos casos es información desactualizada.

Ésta investigación recoge temáticas de enfoque sociológico, psicológico, económico y empresarial, que se convierte en una “arma de doble filo” para el investigador, con formación profesional en áreas empresariales. Por un lado, acercarse a temáticas de campos disciplinares diferentes al administrativo y empresarial enriquece el saber teórico y práctico del académico e investigador; pero también se corre el riesgo de no contar con la suficiente madurez teórica para interpretar la información a la luz de dichas teorías. El investigador se acercó a los conceptos y teorías no sólo a través de una amplia revisión teórica, sino también a través del contraste con una realidad empresarial estudiada en algunas regiones de Colombia.

CAPÍTULO 5

MÉTODO Y PLANIFICACIÓN

5. MÉTODO Y PLANIFICACIÓN.

La metodología de investigación tiene un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que se pretende estudiar la realidad sociocultural de la asociatividad en cuatro regiones de Colombia, como lo son: Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas. La asociatividad para la presente investigación está representada a través del *Programa de Desarrollo Sectorial (Prodes)*, liderado por la entidad gremial Acopi (Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas). La investigación se aborda desde una perspectiva cualitativa, tomando como referencia investigaciones anteriores que abordan temáticas de esta índole, como las realizadas por: Tenti (1993); Kantis, Carmona y Ascúa (1999); García (2000); Bossio (2001); Belle (2002); Joyce (2003); Ferraro (2003); Rodríguez (s.f), que estudiaron las redes de relaciones y la cultura como fenómenos sociales en las organizaciones.

Un enfoque de investigación cualitativa para la investigación: *“Los mecanismos de redes, y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo: Supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas”* es pertinente dado que a través de la relación directa sujeto – objeto de investigación es posible no sólo identificar fenómenos sociales y culturales en Mipymes Colombianas agrupadas a través de Prodes, sino también comprender el éxito y fracaso (*supervivencia*) de éstas formas de asociatividad tan escasas en el contexto colombiano.

Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos (Jiménez-Domínguez, 2000), que pueden ser identificados en los individuos, organizaciones o grupos de empresas a través de relaciones dialécticas y comunicacionales. Por lo tanto, la intersubjetividad⁶⁵ se constituye en una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales. La realidad social está hecha de significados compartidos de manera intersubjetiva. *“La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta”* (Salgado, 2007: 73).

La investigación cualitativa ha venido posicionándose en el contexto académico e investigativo como un enfoque adecuado para explicar realidades sociales en el contexto de las organizaciones. Este tipo de investigación ha cobrado un interés multidisciplinario en el que participan profesionales de diferentes

⁶⁵ El concepto de intersubjetividad, obliga a considerar la tarea del científico como un producto social, inseparable del resto de la cultura humana, en diálogo con los demás científicos y con la sociedad entera.

disciplinas (administración, psicología, sociología, medicina, antropología), y no es un enfoque exclusivo de una ciencia específica.

Hay dos razones centrales para utilizar la investigación cualitativa en el presente estudio. *Primero*, porque las redes sociales en general han sido estudiadas desde enfoques econométricos, analizando variables macroeconómicas (índice de empleabilidad, porcentaje de ventas, ingresos, egresos, nivel de exportación, nivel de importación) pero son pocos los estudios que emplean enfoques cualitativos para hacer investigación en éste campo; y *segundo*, porque las características sociales y culturales de los Prodes en Colombia pueden ser tratadas de manera apropiada a través de técnicas cualitativas, dada la relación cercana que se mantiene entre el sujeto y el objeto de investigación, “(...) *la investigación cualitativa es un fenómeno empírico, localizado socialmente, definido por su propia historia, no simplemente una bolsa residual conteniendo todas las cosas que son no cuantitativas*” (Valles, 1999: 21).

Con respecto al estudio de características culturales en un grupo social o individuo, Martin (2002: 40 - 42) argumenta que académicos formados en la tradición científica de investigación cuantitativa, abogan por la elaboración de teorías en las que se pueda generalizar un conocimiento a partir del estudio de grandes muestras. Otros estudiosos, como Geertz (1994) dicen que un investigador cultural no debe producir abstracciones generalizables sino estudiar un modo singular de vida en profundidad, apoyándose en enfoques cualitativos de investigación.

En general, los estudios de las culturas organizativas y redes pueden dividirse en dos categorías: los que se basan en información cualitativa y los que buscan datos cuantitativos.

Según Alberich (2008: 136) la información cualitativa o perspectiva estructural sirve para conocer la estructura de la sociedad, las redes sociales existentes y estructurar la realidad por grupos sociales, agrupaciones de afinidad, y roles. Con la investigación cualitativa se construyen opiniones, aspectos subjetivos y las relaciones que se dan entre los grupos (por ejemplo, actitud ante problemas sociales o ante la asociatividad, propuestas de solución). Las técnicas de investigación cualitativa están fundamentadas en los juegos de lenguaje, la comunicación dialéctica y la conversación.

Con respecto al enfoque cuantitativo o distributivo (Alberich, 2008: 135), se señala que lo que hace este tipo de investigación es distribuir la realidad, cuantificándola y separándola según los datos que se tienen. Por lo general, se consigue un conocimiento de tipo “*censal*” o estadístico; técnicas útiles para saber aspectos cuantificables de la realidad, y conseguir posiblemente un conocimiento objetivo. En la investigación cuantitativa las técnicas de recolección de información “(...) *más comúnmente usadas son las encuestas basada en cuestionarios (el 63%), seguida de los experimentos de simulación (el 22%) y las encuestas basadas en guiones (el 20%)*” (Tsui, Nifadkar & Yi Ou, 2007: 454).

Tsui, et al. (2007) exponen que en la mayoría de investigaciones relacionadas con la cultura en las organizaciones se aplican técnicas estadísticas múltiples para pruebas de hipótesis. Algunos métodos de investigación empleados son: la regresión, incluyendo la regresión jerárquica y moderada; la equivalencia funcional para comparar la equivalencia del modelo estructural entre los grupos (Mueller, Iverson & Jo, 1999) o para probar el papel de moderación de la cultura usando la nación como la variable de grupo (Bagozzi, Verbeke & Gavino, 2003); los modelos lineales jerárquicos (HLM) apropiados para probar la influencia de la cultura en resultados de los individuos o de los grupos de trabajo encajados dentro de la cultura; los métodos de escala multidimensional para distinguir grupos de la cultura; y la construcción de matrices de correlaciones para medir la relación entre la estructura de relaciones y la cultura organizativa (Molina, 2001), usando variables como: edad, grupo cultural, grupo social, red de amistad (relaciones fuera de la organización), antigüedad en la organización y nivel de estudios.

Afirma Hofstede (1999) que la evaluación de una cultura basada en métodos cuantitativos (directa o indirectamente cuantificables) tiene la ventaja de la fiabilidad (independencia con respecto a la personalidad del investigador) y de la estabilidad del instrumento en el tiempo, lo que permite la investigación longitudinal. Los directivos que actúan en una cultura de datos concretos, de resultados netos, pueden integrarla con más facilidad a nivel consciente. Sin embargo, “(...) *se corre el riesgo de omitir la esencia de la cultura como un todo: se puede caer en un mecanismo y dar pie a que surja la idea de que la cultura organizativa se puede manipular*” (Hofstede, 1999: 300).

Ahora bien, en relación con la investigación en redes sociales se resalta que tiene una aproximación intelectual amplia para identificar las estructuras sociales que emergen de las diversas formas de relación, pero también un conjunto específico de métodos y técnicas, de tradición sociológica, antropológica, sociometría. Para Sanz (2003: 21) el Análisis de Redes Sociales (ARS), se define como “(...) *un método, un conjunto de instrumentos para conectar el mundo de los actores (individuos, organizaciones, grupos de organizaciones) con las estructuras sociales emergentes que resultan de las relaciones que los actores establecen*”.

Para este autor, el Análisis de Redes Sociales (ARS) (*social network analysis*)⁶⁶, también denominado análisis estructural, se ha desarrollado como herramienta de medición y análisis de las estructuras sociales que emergen de las relaciones entre actores sociales diversos (individuos, organizaciones, naciones). El ARS es un conjunto de técnicas de análisis para el estudio formal de las relaciones entre actores y para analizar las estructuras sociales que surgen de la recurrencia de esas relaciones o de la ocurrencia de determinados eventos. El análisis de redes sociales generalmente estudia la conducta de los individuos a nivel *micro*, los patrones de relaciones (la estructura de la red) a nivel *macro*, y las interacciones entre los dos niveles.

⁶⁶ Para una introducción al análisis de redes pueden utilizarse los manuales de Berkowitz (1982), Knoke y Kuklinski (1982), Scott (1991), o Wasserman y Faust (1994). En castellano existen algunos textos divulgativos, tales como Rodríguez (1995) o Molina (2001).

Sin embargo, a pesar que el Análisis de Redes Sociales (ARS) sea una técnica tradicional para analizar las estructuras sociales que emergen de las relaciones entre actores sociales, está enfocada en matematizar los vínculos y lazos que se construyen en determinado grupo social, ignorando por completo la calidad de las relaciones y sus interacciones. Los elementos culturales de una red interempresarial no se pueden medir a través de grafos, y las operaciones matemáticas no son suficientes para explicar el fenómeno social objeto de estudio, como la influencia de los mecanismos de redes y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, en la supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas.

El ARS podría ser utilizado en el estudio de redes interempresariales o forma de asociatividad denominada Prodes, pero ésta investigación justifica necesariamente un enfoque cualitativo, dada la necesidad que se tiene de estudiar la relación entre temáticas como: cultura y redes sociales.

En relación con la investigación cualitativa, Palencia (2006: 48) señala que existen algunas técnicas de investigación cualitativas pertinentes para identificar elementos culturales en grupos de empresas, como son: a) *la observación*, mediante la cual se hace inferencia de los comportamientos de las personas; y b) *la entrevista*, que le permite comunicar los valores que se encuentran en su conducta. Sin embargo, se plantea que son más las investigaciones que se apoyan en cuestionarios o listas de preguntas para medir los valores, las prácticas y los símbolos de organizaciones o grupos de organizaciones.

Vera (2001: 129) describe, que la lógica que apoya la medición de los valores por cuestionario, radica en la opinión de que las personas pueden conocer con precisión sus propios valores. Las escalas más populares en las medidas de los valores individualistas y colectivistas son: la de Hofstede (1984); Triandis, Bontempo, Villarreal, Asai & Lucca (1988); Singelis, Triandis, Bhawuk, & Gelfand (1995); Triandis (1995) y Schwartz (1992). Hofstede (1984) presentó un instrumento⁶⁷ compuesto por 14 metas del trabajo, algunas veces definidas como necesidad y otras como valor humano. El problema de este instrumento, como lo plantea Schwartz (2003: 264), se basaba en que la mayoría de sus ítems estaban referidos al trabajo, y permitía establecer diferencias a nivel de cultura nacional, pero no a nivel individual.

Schwartz (1992) presentó un instrumento sobre valores, compuesto por 56 ítems, dividido en dos listas por separado: 30 valores instrumentales y 26 valores terminales, compuesto por una escala de *Lickert* que oscila entre uno (contrario a mis valores) y siete (de máxima importancia). El instrumento presentó dificultad para su aplicación, primero por la longitud de su escala, y segundo por la complejidad cognitiva en sus preguntas. Esto dificultó la aplicación del mismo, a una parte de la población con poco nivel educativo. Dadas estas dificultades, Schwartz (2003) propone un nuevo método de medición, llamado *The Portrait*

⁶⁷ El instrumento diseñado por Hofstede (1984), para medir la cultura consta de una escala de *Lickert* que oscilaba entre 1 (suprema importancia) hasta 5 (de muy poca o ninguna importancia). Con ella se pretendía medir cuatro factores, que eran suficientes para diferenciar las culturas estudiadas: distancia de poder, evitación de incertidumbre, masculinidad-feminidad, individualismo-colectivismo.

*Values Questionnaire (P.V.Q)*⁶⁸. El instrumento da origen a los diez tipos motivacionales de valores, así: poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad (Schwartz, 2003). Pero contiene 40 ítems que no miden directamente valores, sino que obtiene juicios de similitud de otras personas con uno mismo.

Otros investigadores como Triandis et al., (1988); Singelis, et al. (1995) y Triandis (1995), presentaron una medición del individualismo y el colectivismo, describiendo los dos tipos de atributos, el horizontal y el vertical. Este instrumento contempla dimensiones actitudinales, es denominado escala de individualismo-colectivismo horizontal y vertical, y se compone de 32 elementos o ítems⁶⁹. Gouveia y Clemente (1998: 123) señalan que esta escala presenta “(...) *parámetros psicométricos, que no son del todo satisfactorios, y quizás habría que corregir el modelo teórico que lo sostiene, o en su caso, restringir el contenido abordado en cada subescala*”. Por su parte, Ros & Gómez (1997: 186), describen que el cuestionario de individualismo-colectivismo de Triandis, et al. (1988), validado por Morales, López y Vega (1992) en España, mide sólo el factor individualismo⁷⁰.

Estos instrumentos resultan claves en la presente investigación como guía para identificar posibles categorías de análisis que apoyen el estudio de cultura individualista y colectivista en los grupos Prodes. Ninguno de los ítems de los diferentes instrumentos articulan los temas: mecanismos de redes, como huecos estructurales y cerramiento de red; y las dimensiones culturales, individualismo y colectivismo. Es necesario diseñar una guía de entrevista con preguntas y categorías de análisis que permitan dar respuesta a la (s) pregunta(s) de investigación objeto del presente estudio.

Esta investigación pretende analizar la realidad sociocultural de los Prodes a través de las comunicaciones y narraciones comprensivas entre investigador e investigado. No hay un interés en generalizar sobre el fenómeno de estudio, sólo interesa describir dicha realidad a través de análisis de discursos, y metodologías de investigación *hermenéuticas*⁷¹.

Sin embargo, se reconoce que un enfoque de investigación cualitativa también muestra algunas dificultades al investigador, tales como: la gran variabilidad existente en la manera de afrontar el análisis, caer en el error de hacer descripción más que interpretación, y riesgo de especulación (Amescua & Gálvez, 2002). Asimismo, Hofstede (1999: 300) afirma que a pesar de lo atractivo que resulta para un investigador de ciencias sociales estudiar la cultura empleando datos cualitativos, “(...) *inevitablemente estos estudios suscitan dudas en torno a su fiabilidad y a su generalización*”.

⁶⁸ El cuestionario The Portrait Values Questionnaire (P.V.Q), en su cuarta versión creada en el 2003 por Schwartz en hebreo e inglés, es producto de modificaciones realizadas a the Schwartz Values Survey (S.V.S) por Schwartz, Lehmann y Roccas, (1999); Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess y Harris (2001).

⁶⁹ Este instrumento tiene una escala de *Lickert* que oscila entre 1 (fuertemente en desacuerdo) hasta 9 (fuertemente en acuerdo).

⁷⁰ Este instrumento está formado por 29 ítems cuyo intervalo de respuesta está entre el 1 (totalmente en desacuerdo) y el 9 (totalmente de acuerdo).

⁷¹ El planteamiento fundamental de la hermenéutica es opuesto al positivismo. Afirma que no existe un lenguaje observacional puro; todo lenguaje es interpretación, todo conocimiento es interpretación. Lo más importante, según esta corriente, es la teorización, el interés en datos cualitativos, el rechazo a lo cuantitativo, el manejo crítico del lenguaje.

La investigación cualitativa tiene aspectos positivos y negativos para el investigador. Un aspecto positivo está relacionado con un diseño metodológico más flexible y abierto. En éste tipo de investigación el curso de las acciones se rige por los participantes y la evolución de los acontecimientos, y se caracteriza porque el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente.

El diseño cualitativo que se emplea en la presente investigación es el *fenomenológico*, sin descartar que también reúne elementos de un diseño narrativo⁷² (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Es decir, que el diseño metodológico de la investigación es *fenomenológico y narrativo*. Como plantea Salgado (2007) “(...) es importante distinguir que no existe una clara separación entre ellos [los diseños metodológico], ya que la mayoría de los estudios toma elementos de más de uno de éstos, es decir, se *yuxtaponen*” (Salgado, 2007: 72). A continuación se explican algunas características de los diseños metodológicos *fenomenológicos y narrativos*.

Los *diseños fenomenológicos* se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes, en este caso gerentes y personal administrativo de Mipymes colombianas miembros de los Prodes objeto de estudio, así como directivos de entidades gremiales que apoyan la creación y consolidación de Prodes en Colombia, como: Acopi, Cámara de Comercio y Sena. Con el *diseño fenomenológico* se busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el significado, estructura y esencia de una experiencia vivida por una persona (individual), grupo (grupal) o comunidad (colectiva) respecto de un fenómeno social?. El centro de indagación de estos diseños reside en la(s) experiencia(s) del participante o participantes (Salgado, 2007: 73).

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2006) *la fenomenología* se fundamenta en las siguientes premisas:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición y en la imaginación para lograr aprehender la experiencia de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su *temporalidad* (tiempo en que sucedieron), *espacio* (lugar en el cual ocurrieron), *corporalidad* (las personas físicas que la vivieron), y el *contexto relacional* (los lazos que se generaron durante las experiencias).
- Las entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales e historias de vida se dirigen a encontrar temas sobre experiencias cotidianas y excepcionales.

⁷² Hernández, Fernández & Baptista (2006) señala algunos tipos de diseño de metodología cualitativa, así: diseños de teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños de investigación-acción y diseños fenomenológicos.

Cada una de las características antes descritas se ajusta al fenómeno social que se estudiará en algunos Prodes de Colombia, empleando técnicas de recolección de información como las entrevistas, las historias de vida, los focus group, la observación y la revisión de archivos.

La investigación también tiene elementos de *diseños narrativos*, dado que una de las principales fuentes de recolección de información es *la entrevista y la historia de vida*, sin descartar los *focus group*. Cada una de estas técnicas permitirá reunir experiencias e historias de los Prodes para describirlas y analizarlas. Creswell (2005) señala que el *diseño narrativo* en diversas ocasiones es un esquema de investigación, pero también es una forma de intervención, ya que el contar una historia ayuda a procesar cuestiones que no estaban claras. “*En el diseño narrativo la información se obtiene de autobiografías, biografías, entrevistas, documentos, artefactos y materiales personales y testimonios*” (Salgado, 2007: 73).

Salgado (2007) afirma que este diseño puede involucrar: (1) Toda la historia de la vida de una persona o grupo, como estudiar la supervivencia (éxito o fracaso) de los Prodes; (2) Un pasaje o época de dicha historia de vida, o (3) uno o varios episodios. Para el caso particular de los Prodes, estudiar la evolución y desarrollo algunos Prodes de Colombia, desde su fundación hasta la actualidad. Se aclara además que éste diseño le permitirá al investigador analizar diversos aspectos, así: la historia de vida, pasaje o acontecimiento(s) en sí; el ambiente (tiempo y lugar) en el cual vivió la persona o grupo, o sucedieron los hechos; las interacciones, la secuencia de eventos y los resultados. En este proceso, el investigador reconstruye la historia de la persona o la cadena de sucesos (casi siempre de manera cronológica: de los primeros hechos a los últimos), posteriormente los narra bajo su óptica y describe (sobre la base de la evidencia disponible) e identifica categorías y temas emergentes en los datos narrativos (que provienen de las historias contadas por los participantes, los documentos, materiales y la propia narración del investigador).

Mertens (2005) divide a los estudios narrativos en: (1) *tópicos* (enfocados en una temática, suceso o fenómeno); (2) *biográficos* (de una persona, grupo o comunidad; sin incluir la narración de los participantes “*en vivo*”, ya sea porque fallecieron o no recuerdan a causa de su edad avanzada o enfermedad, o son inaccesibles); y (3) *autobiográficos* (de una persona, grupo o comunidad incluyendo testimonios orales “*en vivo*” de los actores participantes). El diseño narrativo de la presente investigación será abordado desde dos perspectivas, así: una *perspectiva tópica*, estudiando el fenómeno de las redes y las manifestaciones de identificación cultural en los Prodes; y la segunda, una *perspectiva autobiográfica*, en la que se hace historia de vida de los fundadores de la estrategia de asociatividad Prodes.

Las técnicas de recolección de información consideradas en este estudio cualitativo, como la entrevista en profundidad y los *focus group*, son considerados en el diseño metodológico de la presente investigación, dado el éxito que han tenido dichas técnicas en numerosas investigaciones realizadas por Fundes Internacional (2000, 2002, 2003, 2007, 2010), institución dedicada al fortalecimiento de capacidades

empresariales de micro, pequeñas y medianas empresas de algunos países de América Latina, como: Colombia, Argentina, Chile, Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Venezuela.

5.1. LUGAR Y ESCENARIOS DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevará a cabo en cuatro regiones de Colombia, específicamente en Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. El estudio tiene como objetivo analizar la supervivencia de los Prodes en las regiones de análisis. Las regiones tomadas como referencia para estudiar la permanencia exitosa de la estrategia de asociatividad Prodes, son: Antioquia y Tolima; y las tenidas en cuenta como ejemplo de no permanencia y fracaso, son: Bogotá y Caldas.

Antioquia y Tolima son tomadas como regiones de Colombia en las que la experiencia de Prodes ha tenido éxito y ha sobrevivido. Ambas regiones son reconocidas en el país por los resultados positivos que han obtenido las Mipymes participantes de esta estrategia de asociatividad, y por el liderazgo y posicionamiento de sus Prodes en la región. Mientras, Bogotá y Caldas son regiones que fueron líderes y fundadoras de la implementación de Prodes en Colombia, pero actualmente no lo son.

Al *Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial* (Prodes) logró vincular a empresas de todos los tamaños, principalmente micro y pequeñas empresas, de treinta y tres (33) localidades diferentes, entre ellas: Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Santa Marta, Tulúa, Valledupar, fundamentalmente; y en el departamento de Cundinamarca a: Cajicá, Chía, Facatativa, Funza, Fusagasuga, Girardot, Guaduas, Madrid, Mosquera, Sibaté, Soacha, Ubaté, Zipaquirá, La Calera, Caparrapí, Cucunubá y Sasaima; pero actualmente la estrategia de asociatividad Prodes sólo funciona en Bogotá, Medellín, Barrancabermeja y Tolima.

Cabe señalar que esta estrategia de asociatividad ha sido poco documentada en Colombia, y la única persona que ha escrito sobre el tema es *Zoilo Pallares Villegas*, uno de sus fundadores y promotores es Colombia. En el libro *“Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad”*, Pallares describe la experiencia de Grupos Prodes en Colombia, pero sólo de ocho regiones, así: Pereira, Bogotá, Medellín, Manizales, Bucaramanga, Barrancabermeja, Bogotá, y Cali.

Se encuentra que en Colombia no hay información secuencial e histórica de la aparición, supervivencia y desaparición de los Prodes. La información que se tiene sobre los Grupos Prodes ha sido suministrada por Zoilo Pallares Villegas y por las Acopi Regionales seleccionadas para la realización del presente estudio. El trabajo de campo se realizará con la entidad gremial Acopi, de las siguientes regiones: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas (Figura 10. Ubicación geográfica departamentos de Colombia).

Las principales razones por las cuales se escogen dichas regiones para desarrollar la investigación son: Para el caso de *Antioquia* y *Tolima*, por ser regiones en Colombia donde la experiencia Prodes es llevada a cabo como línea estratégica de acción de las seccionales de Acopi Antioquia y Tolima, y es empleada como estrategia de competitividad válida para el desarrollo de Mipymes afiliadas a dicha entidad (Antioquia tiene 44 Prodes hasta ahora, 34 Prodes vigentes y 10 en formación; y Tolima tiene conformados 12 grupos asociativos en Ibagué, y 14 en otros municipios del Tolima, para un total 26 Prodes). Cada uno de los Prodes creados en estas regiones pertenece a sectores productivos diferentes).

Adicional a esto, las regiones de *Bogotá* y *Caldas*, son seleccionadas para el estudio por encontrar allí ejemplos (no los únicos) en el que la estrategia de asociatividad Prodes ha desaparecido como línea estratégica de acción de las seccionales Acopi Bogotá-Cundinamarca y Caldas, es una estrategia que en algún momento fue representativa para dicha entidad, pero en la actualidad ha perdido vigencia. En estas regiones (Bogotá y Caldas) la estrategia de asociatividad Prodes ha perdido fuerza y reconocimiento entre las Mipymes de dichas regiones, entre entidades de apoyo a dicha estrategia (Bogotá lidera sólo un Prodes y Caldas ninguno).

Adicionalmente, resulta atractivo para el investigador estudiar dos de las principales capitales de Colombia, *Bogotá* y *Antioquia*. Dado que quizás son las regiones colombianas más reconocidas en el mundo no sólo por ser ciudades grandes, sino también por el posicionamiento económico que tienen para el país.

Bogotá⁷³ es la capital de Colombia, así como la ciudad más poblada del país, con un estimado de 7.304.384 habitantes⁷⁴. La economía de Bogotá está basada principalmente en la industria, el comercio y los servicios financieros y empresariales. En el periodo 2003-2006, el PIB comercial (producto interno bruto) de Bogotá creció un 10,3% anual, representando el 25,3% del PIB comercial nacional, en él se cuentan los activos provenientes de la inversión de las otras ciudades del país en la ciudad y el de muchas empresas multinacionales. Bogotá registró en 2007 el mayor número de empresas registradas (53.539 empresas nuevas) y ya alcanza las 248 mil empresas en total. Bogotá es el principal centro económico e industrial de Colombia; allí convergen la mayoría de capitales provenientes de las demás ciudades al ser el foco del comercio del país debido a su gran población⁷⁵. Recibe inversionistas de toda Colombia y de otros lugares del mundo. Así mismo, en 2008 la ciudad se ubicó como el cuarto centro financiero más influyente de América Latina⁷⁶.

⁷³ La información general de las ciudades colombianas objeto de estudio de la presente investigación (Bogotá, Medellín, Tolima y Caldas) es tomada de la enciclopedia en línea Wikipedia. Wikipedia es un proyecto de la Fundación Wikimedia (una organización sin ánimo de lucro) para construir una enciclopedia libre y políglota. Sus creadores fueron: Jimmy Wales y Larry Sanger quienes realizaron su lanzamiento el 15 de enero de 2001. URL: <http://www.wikipedia.org/>

⁷⁴ "Boletín Censo General 2005 - Perfil Bogotá" (PDF). DANE. 13-09-2010. Consultada: Abril 1 de 2012.

⁷⁵ Bogotá. En: < <http://es.wikipedia.org/wiki/Bogot%C3%A1>>. Consultada: Marzo 12 de 2012.

⁷⁶ "Londres encabeza lista de principales centros financieros." *El Mercurio Online* 10/06/2008 (2008). En: <<http://www.emol.com/noticias/internacional/2008/06/10/307895/londres-encabeza-lista-de-principales-centros-financieros.html>> Consultada: Marzo 12 de 2012.

Medellín es la ciudad capital de Antioquia, y la segunda ciudad más grande de Colombia. El departamento tiene una superficie de 63.612 km² (24.427 millas cuadradas), y tiene una población de 5.819.358 habitantes⁷⁷. Medellín es el segundo centro económico más importante de Colombia. La ciudad representa más de 8% del PIB Nacional y en conjunto con el Valle de Aburrá aportan cerca de 11%, siendo una de las regiones más productivas del país. Antioquia está caracterizada por su desarrollo en la industria textil y de confecciones, y es exporta parte de sus productos hacia mercados internacionales, el desarrollo en estos sectores ha convertido a la ciudad en un importante centro de la moda Latinoamericana; de hecho, dos de las ferias especializadas más importantes de Colombia, tienen lugar en Medellín: *Colombiatex* y *Colombia moda*⁷⁸.

Con respecto a *Tolima* y *Caldas*, son quizás las ciudades intermedias más importantes del país, y hay un interés en estudiar dichas regiones por el posicionamiento cultural que tienen para el país (Tolima capital de la música y Caldas región cafetera), y por su desarrollo agrícola e industrial.

Tolima tiene una superficie de 23.562 kilómetros² y una población de 1.365.642 habitantes, su capital es Ibagué. La economía del Tolima está basada en la agricultura. El municipio de Ibagué basa su economía en el sector agropecuario, en el comercio, en la agroindustria, y parcialmente en el turismo. Gran productor de arroz, de café y de ganado vacuno, se ha consolidado también como la tercera ciudad textilera de Colombia, después de *Medellín* y *Bogotá*⁷⁹.

Caldas es uno de los 32 departamentos de Colombia, con una población aproximada de 968.740 habitantes (acorde al censo del Dane del 2005) y una superficie de 7.888 km². Su capital es Manizales. Forma parte del Eje Cafetero y de la región paisa. El departamento crece especialmente a partir del café como principal actividad económica, pero no es la única. La agricultura, la ganadería, el comercio y la industria, tienen un renglón de suma importancia en Caldas. Caldas es el segundo productor de café de Colombia (15%) y la principal procesadora del grano se encuentra en la ciudad de Chinchiná⁸⁰.

⁷⁷ Resultados del Censo General (2005). Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). En: <<http://www.dane.gov.co/censo/files/resultados.pdf>>. Consultada: Marzo 12 de 2012.

⁷⁸ Antioquia. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Antioquia#cite_note-0>. Consultada: Marzo 12 de 2012.

⁷⁹ Ibagué. En: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Ibagu%C3%A9>>. Consultada: Marzo 12 de 2012.

⁸⁰ Caldas. En: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Caldas>>. Consultada: Marzo 12 de 2012.

Figura 10. Ubicación geográfica departamentos de Colombia.

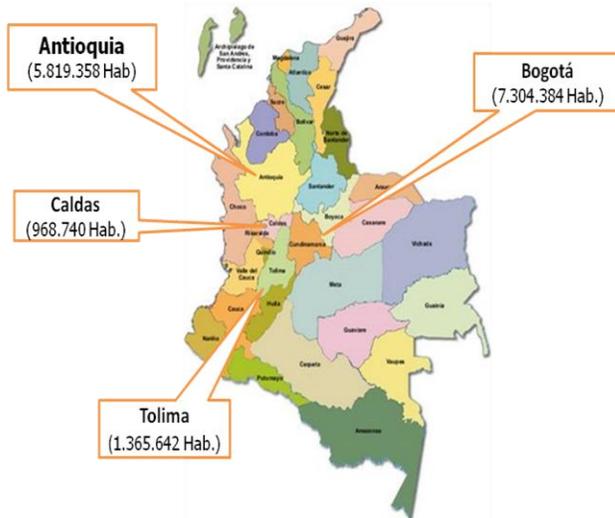


Figura 11. Regiones de Colombia.



Los cuatro departamentos objeto de estudio, así: Bogotá, Antioquia, Tolima y Caldas⁸¹ pertenecen a la región Andina de Colombia⁸². Esta región posee la mayoría de los recursos hídricos del país así como las tierras más productivas para la agricultura. De su subsuelo se explotan petróleo, esmeraldas, sal y otras riquezas mineras. En la región Andina se encuentra más del 80% de los cultivos de café del país, distribuido principalmente en el Eje Cafetero (Caldas, Risaralda, Quindío, Antioquia, Tolima, Cundinamarca y Norte de Santander)⁸³.

La región Andina tiene este nombre porque está formada por las tres cordilleras de los Andes. Comprende tanto las montañas como los valles interandinos del Magdalena y Cauca, en una superficie aproximada a los 305.000 kilómetros². Se extiende desde el Sur en los límites con Ecuador hasta las estribaciones de las cordilleras en la llanura del Atlántico en el norte; al occidente limita con la región Pacífica y al Oriente con la Orinoquía y Amazonía (Figura 11. Regiones de Colombia).

En la región Andina se concentra el 70% de la población del país, asentada en los principales centros económicos y urbanos como: Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Cúcuta, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Neiva, Popayán, Pasto y Tunja. La región Andina se caracteriza por su amplia

⁸¹ Las otras regiones que la conforman son: Risaralda, Caldas, Quindío, Tolima, Huila, Cundinamarca, Boyacá, Santander, Norte de Santander, parte de Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Chocó, Antioquia, Meta, Córdoba, Cesar, Casanare, Caquetá y Putumayo.

⁸² Se designa región natural a cada zona geográfica de un país o continente que cuenta con las mismas características en cuanto a relieve, clima, vegetación, y clases de suelo. En Colombia estas diferencias regionales se definen por una serie de factores muy claros tales como las características del relieve (ya sea montañoso o llano), la distancia al mar, el promedio de lluvias y las condiciones del suelo. De acuerdo a estas condiciones se pueden diferenciar en Colombia cinco regiones naturales denominadas Amazonía, Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía e Insular.

⁸³ La información recopilada sobre la región Andina fue extractada de: Toda Colombia es mi Pasión (2010). Regiones Naturales de Colombia. En: <<http://www.todacolombia.com/geografia/regionesnaturales.html>>. Consultada: Noviembre 25 de 2010.

diversidad climática, la cual es ocasionada por la altura sobre el nivel del mar, generando los llamados pisos térmicos, los cuales le proporcionan a la región diferentes niveles de humedad, radiación solar y temperatura.

Una vez descritas las características de los lugares y departamentos en los que se llevará a cabo el trabajo de campo, se procederá a describir de manera general los Prodes a estudiar por regiones⁸⁴.

En *Bogotá* se estudiara, el Prodes de tecnologías de información (Tics) –Prodes que se empieza a desarrollar en el 2010-; en *Caldas* (*Manizales*), el Prodes de Metalmecánica –en un tiempo tuvo mucha fuerza en la región y actualmente ha desaparecido-; en *Antioquia*, los Prodes Metalmecánica Intec, Comunicación gráfica, Ropa par Bebé (Pro-Bebé), Prodes Energía, y Vía Primavera; y en *Tolima*, los Prodes Confección y Tamal- Lechona (Comida Típica de la región del Tolima).

De los Prodes y de las seccionales de Acopi a investigar se identifican algunas características, así: el único Prodes que lidera *Acopi Bogotá-Cundinamarca* es el Prodes Tics que empezó a consolidarse en enero de 2010 (etapa de iniciación), y actualmente lo conforman cuatro empresas; *Acopi Caldas* no lidera ningún grupo Prodes, se conoce que el Prodes Metalmecánico fue uno de los primeros grupos en los que se aplicó dicha estrategia de asociatividad y que fue exitosa en su época -años 90-, pero desapareció del mercado caldense. A través de las seccionales de *Acopi Bogotá-Cundinamarca* y *Caldas*, se recogerá información para explicar por qué la estrategia de asociatividad Prodes puede desaparecer del mercado, y fracasar en su intento de consolidar grupos asociativos.

De cada una de estas entidades gremiales se tomará para el estudio un sólo Prodes (*Bogotá* con el Prodes Tics y *Caldas* con el Ex-Prodes Metalmecánico), pero se podrá acceder a información de más de un Prodes a través de la historia de vida de los directivos y ex-directivos de *Acopi* que estuvieron liderando dicha estrategia de asociatividad y conocieron el proceso de desarrollo, crecimiento y decrecimiento de la misma.

En relación con *Acopi Antioquia*, éste lidera 44 Prodes en diferentes sectores productivos, como por ejemplo: textil, confección, energía, metalmecánica, construcción, plástico, metalplast, alimentos, panificación, repostería, salud, convertidores de gas, comunicación gráfica. *Acopi Antioquia* actualmente es líder en la promoción, difusión y aplicación de Prodes en Colombia. Sin embargo, como el interés de la presente investigación no es la generalización, no se estudiarán los 44 Prodes. Se tomarán para la investigación cinco de las seis experiencias de asociatividad socializadas por el director ejecutivo de *Acopi Antioquia*, Miguel Echeverri, en el “5 Congreso Latinoamericano de Cluster” que se llevó a cabo en Medellín en junio de 2010⁸⁵. Las cinco experiencias de asociatividad Prodes a estudiar en Antioquia son:

⁸⁴ Para conocer información más detallada de los Prodes a investigar, y de las características que definen una estrategia de asociatividad Prodes, ver el capítulo 2 del marco teórico de la presente propuesta de investigación.

⁸⁵ “5 Congreso Latinoamericano de Cluster” Junio 21 a 25 de 2010. En: <www.clusterlatinoamerica2010.com>, Consultada: Agosto 30 de 2010.

1. *Prodes Metalmecánico Intec*, nace en 1998 y hasta la fecha se ha caracterizado por su volatilidad, así como ha tenido éxito en su proceso de asociatividad, también han fracasado. El Prodes Metalmecánico Intec, es uno de los primeros Prodes creado por Acopi Antioquia, caracterizado por la antigüedad en el mercado (más de nueve años), lo conforman diez Pymes del sector metalmecánico.
2. *Prodes Comunicación Gráfica*: Grupo asociativo caracterizado por su antigüedad con más de cinco años de creación, tiene catorce Pymes asociadas, y sus empresas se dedican a la transformación de materias primas en el sector de artes graficas.
3. *Prodes de Ropa para Bebé (Pro-Bebé)*, este grupo asociativo está compuesto por 11 Pymes pertenecientes al sector de la confección de lencería, accesorios y ropa para bebés, ubicados en el área metropolitana del Valle de Aburrá (Antioquia Colombia), y se reconoce por su antigüedad como grupo asociativo, más de cinco años de permanecer en el mercado, y por ser pionero en la participación de la forma de asociatividad Prodes.
4. *Prodes de Energía*, grupo de reciente fundación (2009), sus empresas están dedicadas a contratar servicios de ingeniería eléctrica y comunicaciones. Es un grupo compuesto por once Pymes, enfocadas principalmente al mercado interno.
5. *Prodes Vía Primavera*, lo conforman diecisiete Pymes repartidas entre el sector textil, confección, diseño, moda, arte y gastronomía. El Prodes se creó en el 2009, y es reconocido por sus aportes económicos al sector de diseño y confección, y por su participación en la feria Colombia moda.

En Acopi Tolima los grupos Prodes empezaron a funcionar en dicha entidad sólo a comienzos de 2008. Actualmente esta entidad lidera y coordina 26 Prodes, 12 en Ibagué, y 14 en otros municipios del Tolima⁸⁶, de los cuales se estudiarán dos, el Prodes Confección 1 y el Prodes Tamal-Lechona (Prodes de gastronomía tradicional del departamento del Tolima). Estos Prodes hacen parte de los sectores y actividades productivas más representativas de la región. El Prodes Confección se crea en el 2008, y lo conforman 25 Mipymes del sector textil-confección dedicadas en su mayoría a la maquila; y el Prodes Tamal-Lechona, nace también en el 2008, y las empresas que lo conforman pertenecen al sector de la gastronomía, haciendo alusión a la comida representativa de ésta zona del país. Estos Prodes lo integran aproximadamente de 100 a 15 Micro y pequeñas empresas.

En los departamentos de *Antioquia y Tolima*, la estrategia de asociatividad Prodes ha sido identificada como exitosa. Los grupos Prodes han sido liderados por la entidad gremial Acopi, con apoyo de autoridades gubernamentales de dichas regiones, y se caracterizan por su supervivencia y perdurabilidad. En total se investigaran ocho Prodes activos (vigentes), así: cinco de Antioquia, dos de Tolima, y uno de Bogotá; y uno inactivo, el Prodes Metalmecánico de Caldas. Debido a que la investigación tiene un enfoque cualitativo se resalta no la cantidad de Prodes investigados, sino la calidad de datos recopilados. Los Prodes seleccionados para realizar el trabajo de campo, no son escogidos al azar, sino que hay razones históricas y socioculturales involucradas en su escogencia.

⁸⁶ Los 26 Prodes que promueve Acopi Tolima están relacionados con: Agencias de viajes, artesanos, confección 1, confección, 2, confección 3, fincas y corporaciones turísticas, hoteles, lechona, restaurantes, tamal, calzado y marroquinería, artes gráficas, y transporte.

Los grupos Prodes escogidos para ser investigados se caracterizan por ser heterogéneos entre sí. La heterogeneidad de los Prodes se evidencia en: el número de Mipymes que integran los Prodes, la actividad productiva, el sector económico, la ubicación geográfica, el tiempo de creación, el posicionamiento económico, y la etapa de desarrollo del Prodes. La selección de Prodes heterogéneos es una característica más de esta investigación cualitativa, de la cual se hace imposible ofrecer resultados que puedan ser generalizados.

5.2. SUJETOS O PARTICIPANTES, SU SELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE MÉTODO DE SELECCIÓN.

Se estudiara la supervivencia (éxito y fracaso) de los Prodes en cuatro regiones de Colombia, así: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. La supervivencia de una organización o grupo de organizaciones, está relacionada con su permanencia y perdurabilidad en el tiempo (Khan & Rocha, 1982; Franco y Urbano, 2010). Franco y Urbano (2010), plantean que una organización exitosa es aquella que ha logrado supervivencia y perdurabilidad.

En la literatura se encuentran diferentes formas de medir el éxito empresarial, entre ellas las cuantitativas como: ventas (Meyer & Roberts, 1986), número de empleados, flujo de caja (Stuart & Abetti, 1987), rendimientos sobre la inversión (Sandberg & Hofer, 1987); y las cualitativas como: la satisfacción de los empresarios con relación a los resultados de la empresa (Stuart & Abetti, 1987), la comparación de los resultados de la empresa con los de la competencia (Duns & Bradstreet, 1993) y la permanencia en el tiempo de la empresa en el mercado, es decir, su *supervivencia* (Khan & Rocha, 1982; Franco y Urbano, 2010). La permanencia o perdurabilidad del Prodes en el mercado local y regional, indica que se ha tenido éxito en la consolidación e implementación de la estrategia de asociatividad Prodes; mientras la no permanencia o perdurabilidad del Prodes en el mercado local y regional, puede indicar que se ha fracasado en la consolidación e implementación de dicha estrategia.

Características a tener en cuenta para estudiar la Supervivencia de un Prodes:

1. El Prodes ubicado en regiones colombianas reconocidas en el país por el liderazgo actual en la implementación de dichas estrategias de asociatividad (Ejemplo, *Antioquia y Tolima*).
2. La estrategia de asociatividad Prodes es línea de acción estratégica de la Seccional de Acopi en estudio.
3. El Prodes tiene como mínimo un año de creación, y conserva el mayor número de Mipymes que participaron en la etapa de iniciación (*creación*) del grupo; es decir, se conserva más del 50% de participantes con los que fue fundado el Prodes.

4. Los participantes del grupo asociativo Prodes durante el tiempo que llevan en el mercado han logrado “*acuerdos*” para la formulación y ejecución de proyectos y actividades conjuntas (creación de negocio que responda a necesidades conjuntas, compras conjuntas a proveedores, intercambio de clientes y productos, etc.).

Características a tener en cuenta para estudiar la No Supervivencia de un Prodes:

1. El Prodes debe estar ubicado en regiones colombianas reconocidas en el país por haber sido líderes (*en el pasado*) en la implementación de dichas estrategias de asociatividad en Colombia; pero que en la actualidad han perdido su liderazgo (Ejemplo, *Bogotá y Caldas*).
2. La estrategia de asociatividad Prodes no es una línea de acción estratégica de la Seccional Acopi en estudio.
3. Si el Prodes está vigente, puede suceder que sea un grupo con mínimo un año de creación y caracterizado porque la mayoría de Mipymes que participaron en la etapa de iniciación del grupo se han retirado; es decir, más del 50% de los participantes con los que fue fundado el Prodes se han retirado.
4. Los Prodes están en etapa de estancamiento y posible desaparición, o sencillamente ya han desaparecido del mercado.
5. Los participantes del grupo asociativo Prodes durante el tiempo que llevan en el mercado no han logrado “*acuerdos*” para la formulación y ejecución de proyectos y actividades conjuntas (creación de negocio que responda a necesidades conjuntas, compras conjuntas a proveedores, intercambio de clientes y productos, etc.).

Los sujetos o participantes de la presente investigación son tanto organizaciones como personas.

Las organizaciones a investigar son:

1. Entidad gremial Acopi (Asociación Colombiana de Micros, Pequeñas y Medianas Industrias)⁸⁷, en cuatro sucursales regionales, así: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. La entidad gremial Acopi será la principal organización objeto de estudio, dado que desde dicha institución se lidera la conformación, consolidación e implementación de la estrategia de asociatividad Prodes. Acopi es el punto de referencia para identificar informantes claves en el desarrollo de la presente investigación.
2. Micros, Pequeñas y Medianas empresas (Mipymes) afiliadas a la entidad gremial Acopi y que conforman o conformaron algún grupo Prodes en las regiones objeto de estudio. La lista de las Mipymes que integran o que integraron algún Prodes en las localidades de Antioquia, Bogotá, Tolima y

⁸⁷ Acopi, es una federación, entidad gremial sin ánimo de lucro constituida conforme a la legislación civil, encargada de fomentar el desarrollo del sector de la mediana y pequeña empresa, así como defender y promover tanto sus intereses comunes como los de la microempresa de acumulación, como un eslabonamiento de la cadena productiva dentro de un criterio de bienestar y progreso para el país (Echeverri, 2010, Acopi Antioquia).

Caldas será suministrada por Acopi con previa autorización del Director Ejecutivo de las correspondientes sucursales. Se recopilará información general de las Mipymes que integran los Prodes, tratando de encontrar elementos comunes y diferenciadores entre las empresas.

3. Prodes: Se investigarán nueve (9) Prodes. Cinco (5) en Antioquia, dos (2) en Tolima, uno (1) en Bogotá y uno (1) en Caldas (*Tabla 8. Prodes objeto de estudio*). Se estudiarán siete (7) experiencias de asociatividad Prodes con características de *supervivencia en el mercado*, y dos (2) experiencias de asociatividad Prodes con características de *no supervivencia*. Se tiene en cuenta que tanto los Prodes tomados como ejemplo exitoso de supervivencia en el mercado también podrán suministrar información de análisis para comprender porque los grupos asociativos no permanecen y desaparecen del mercado (no supervivencia), y viceversa. Además los directores ejecutivos y ex-directores ejecutivos de Acopi, y líderes y fundadores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia suministrarán información sobre *la supervivencia o no supervivencia de los Prodes*.

Tabla 8. Prodes objeto de estudio.

Nombre del Prodes	Departamento	N° Prodes x Dpto	Año de creación	Supervivencia
<i>Metalmecánico Intec</i>	Antioquia	5 Prodes de Antioquia	2003	Supervivencia
<i>Ropa Infantil (Pro-Bebé)</i>	Antioquia		2004	Supervivencia
<i>Comunicación Gráfica</i>	Antioquia		2008	Supervivencia
<i>Vía Primavera</i>	Antioquia		2009	Supervivencia
<i>Energía</i>	Antioquia		2009	Supervivencia
<i>Confección</i>	Tolima	2 Prodes de Tolima	2008	Supervivencia
<i>Tamal-Lechona</i>	Tolima		2008	Supervivencia
<i>Tecnologías de información (Tics)</i>	Bogotá	1 Prodes de Bogotá	2010	No Supervivencia
<i>Metalmecánica</i>	Caldas	1 Prodes de Manizales	Desapareció	No Supervivencia

Fuente: Construcción propia, 2011.

Sujetos a investigar:

1. *Directivos de Acopi:* Como se mencionó anteriormente la entidad gremial Acopi, es esencial en el desarrollo del trabajo de campo del presente estudio, dado que es la institución que actualmente lidera este proyecto de asociatividad con micro, pequeños y medianos empresarios. Se recopilará información de los directores ejecutivos de Acopi y Coordinadores Prodes de las sucursales Antioquia, Bogotá, Tolima, y Caldas. Adicionalmente se entrevistará a ex directores ejecutivos de Acopi que hayan participado en la implementación de la estrategia asociativa Prodes en su correspondiente región.
2. *Gerentes de Mipymes:* Se recopilara información de gerentes de Mipymes que hacen parte de los de los (8) Prodes vigentes a estudiar de Antioquia, Tolima y Bogotá. Además, se recolectará información de Mipymes que hacen parte del sector metalmecánico de Caldas, afiliados a Acopi Caldas y que adicionalmente hicieron parte del Prodes Metalmecánico cuando fue creado por Acopi Caldas. Además

los empresarios entrevistados suministrarán información valiosa relacionada con informantes claves para la investigación, ya sea otros empresarios integrantes de los Prodes, o empresarios fundadores de la estrategia asociativa.

3. *Fundador (es) Experiencia Prodes en Colombia:* Se identifican tres (3) personas fundadoras y promotoras de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia, así: *Zoilo Pallares Villegas, Jairo Díaz Valencia, y Juan Bautista Franco* personas que suministrará información clave para la investigación a través de la técnica de investigación cualitativa, historia de vida.

La presente investigación pretende identificar “*Los mecanismos de redes y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, influyentes la supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas*”. Interesa observar el Prodes no desde su microestructura⁸⁸, sino desde su macroestructura⁸⁹. Así, tanto las organizaciones como los sujetos objeto de estudio, son aquellos que pueden dar cuenta del objeto de investigación de una forma integral, no fragmentada. En esta investigación el interés no se centra en conocer las relaciones intraempresariales del Prodes, es decir las relaciones al interior de cada una de las Mipymes que conforman cada Prodes, sino que hay un interés en conocer la dinámica de las relaciones interempresariales del Prodes.

En esta investigación los sujetos objeto de estudio de la presente investigación son los que aportan información del Prodes como un todo, y son: *los directivos de Acopi que lideran la estrategia Prodes, y los empresarios que integran cada uno de los grupos asociativos sujetos a estudio*. Estos sujetos pueden acceder a información tanto de las Mipymes que integran el Prodes, como de la dinámica general del Prodes. Si se escogiera sujetos del nivel táctico u operativo de cada una de las Mipymes que hacen parte un Prodes, se estaría estudiando el Prodes desde su microestructura, y en ésta investigación interesa el estudio del Prodes desde su macroestructura.

5.3. RECOGIDA DE DATOS.

La investigación se desarrolla en dos fases: *fase I, de diagnóstico y consolidación de referente teórico; y fase II, de validación de información*. En la *fase I, de diagnóstico y consolidación de referente teórico*, se analiza información de fuentes secundarias, estadísticas oficiales, investigaciones previas relacionadas con la situación actual de la asociatividad de las Mipymes en Colombia y de las temáticas de interés para la presente investigación. Se recopilará información de referencias teóricas e investigativas, tanto clásicas como recientes, realizadas a nivel nacional e internacional, y se empleará el análisis de contenido para clasificar dicha información de acuerdo a los intereses de investigación.

⁸⁸ Estructura que forma parte de otra estructura más amplia.

⁸⁹ Estructura o sistema máximo que engloba otros menores e interrelacionados.

La fase de *diagnóstico y consolidación de referente teórico*, se inicia con una revisión bibliográfica (estudios, investigaciones y estadísticas), y su respectivo análisis de contenido, lo que facilita un primer acercamiento a la problemática de la investigación relacionada con el estado actual de las Mipymes en Colombia, asociatividad, mecanismos de red: huecos estructurales y cerramiento de red, dimensión de cultura: individualista y colectivista, estructura de la red, demografía de las organizaciones, institucionalismo y reglas de juego.

La fase II, es de validación de información, en esta fase se desarrolla el trabajo de campo, utilizando la combinación de diferentes técnicas de investigación cualitativa, así: las entrevistas en profundidad, las historias de vida, la observación, el *focus groups* y la revisión documental con empresarios de Mipymes afiliados a Acopi, y que participan o participaron en la estrategia de asociatividad, Prodes.

La combinación de técnicas de investigación, permitirá identificar los puntos de vista de cada uno de los actores involucrados en la presente investigación, así: Directores ejecutivos de Acopi, fundadores y promotores de los Prodes en Colombia, Directivos de Mipymes que participan de los Prodes regionales.

5.3.1. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.

La técnica de entrevista en profundidad, resulta ser pertinente para el desarrollo de la presente investigación, no sólo por el enfoque cualitativo del estudio, sino también porque a través de las entrevistas se pueden conocer algunas manifestaciones de identificación social y cultural de los Prodes. Hofstede (1999) también recurrió a ésta técnica de recopilación de información en la primera etapa de su investigación, al estudiar las dimensiones culturales, y entre ellas, la de individualismo y colectivismo. El autor afirma que, "(...) *la primera fase de su estudio cualitativo, consistió en entrevistas personales en profundidad, de entre dos y tres horas de duración cada una, con nueve informantes por cada unidad (un total de 180 entrevistas)*. Estas entrevistas sirvieron "(...) *para obtener una impresión cualitativa general de la cultura de cada la unidad de análisis*" (Hofstede, 1999: 302).

Las entrevistas en profundidad que se realizarán en este estudio tendrán un *enfoque de entrevista semiestructurada*, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas que sirven como guía al entrevistador, el cual aborda las preguntas dependiendo de las características del entrevistado. Para la entrevista se construyeron dos instrumentos, uno para los directores y ex directores ejecutivos de Acopi y los Coordinadores de Prodes de cada seccional regional (*Anexo 1. Guía de entrevista directivos Acopi*), y otro para los empresarios directivos que conforman los Prodes regionales (*Anexo 2. Guía de entrevista empresas del Prodes*).

De acuerdo a los objetivos formulados se consideraron siete (7) categorías de análisis, así: (1) Estructura de red, (2) Demografía inter-organizacional, (3) Papel de las instituciones y gremios,

(4)Cerramiento de Red, (5)Huecos estructurales, (6) Manifestaciones de identificación cultural, y (7)Supervivencia del Prodes. Cada una de esta categoría tiene a su vez un conjunto de subcategorías de análisis que la soportan (*Anexo 3. Categorías de análisis de la investigación*). Estas categorías necesariamente estarán presentes en cada una de las entrevistas realizadas a directivos de Acopi, y a empresarios miembros de Prodes.

Con el fin de lograr algún nivel de unificación en el significado de las preguntas, estas se tratarán de formular en términos familiares al entrevistado, teniendo en cuenta que no hay una secuencia de preguntas satisfactoria para todos los entrevistados y que es factible conseguir la equivalencia de significado para todos los posibles informantes (Valles, 1999: 187).

Como se mencionó anteriormente, para alcanzar el objetivo central de la presente investigación las entrevistas a profundidad serán realizadas con:

1. *Directores y Ex-directores Ejecutivo de Acopi y Coordinadores PRODES regionales*. Estos tendrán que ser directivos han conocido de cerca la experiencia de asociatividad Prodes de la región que representan, sea *Antioquia, Tolima, Bogotá o Caldas*. Se entrevistará a cada uno de los Directores Ejecutivos de las diferentes seccional de Acopi objeto de estudio (*Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas*), y a los respectivos Coordinadores de Prodes. Adicional a esto, si el Director Ejecutivo de Acopi, y los respectivos Coordinadores de Prodes son personas recién nombradas en su cargo, su buscará en la medida de lo posible contactar y entrevistar a las personas que ocuparon antes este cargo, esto se hará con el fin de conocer su opinión sobre la experiencia Prodes en dicha región. Se entrevistarán los cuatro (4) directores ejecutivos de Acopi de las seccionales Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas; el Ex-director ejecutivo de Acopi Caldas que conoció de la dinámica de creación y consolidación de Prodes en Caldas; tres (3) directivos de Acopi Antioquia y coordinadores de la estrategia Prodes en dicha región, así: el Coordinador del Componente Humanístico del Programa Prodes, Coordinador del Componente Técnico del Programa Prodes, y el Coordinador del Componente de Asociatividad, Medellín Ciudad Cluster; dos (2) directivos de Acopi Tolima coordinadores de la estrategia Prodes. Se realizara un total de diez (10) entrevistas en profundidad semiestructuradas, nueve (9) a directivos de Acopi de las diferentes seccionales objeto de estudio, y una (1) al ex-director ejecutivo de Acopi Caldas (*Tabla 9. Entrevistas Prodes regionales - Colombia*).
2. *Directivos de entidades de apoyo a las Mipymes*: Se entrevistaran tres (3) directivos de diferentes entidades de apoyo que apoyan el desarrollo de las Mipymes en Colombia. Los directivos a entrevistar son: un directivo de Fundes Colombia (Bogotá), un directivo de Propaís (Bogotá), y un directivo del Clúster Textil-Confección (Ibagué) (*Tabla 9. Entrevistas Prodes regionales - Colombia*).
3. *Gerentes de Mipymes participantes de los Prodes Objeto de Estudio*: Se entrevistaran gerentes de Mipymes participantes de los nueve (9) Prodes objeto de estudio de *Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas*. En *Antioquia* se realizarán aproximadamente quince (15) entrevistas, tres (3) por cada Prodes estudiado (Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Vía Primavera y Energía), y siete (7)

entrevistas a directivos de empresas participantes del evento “Medellín, Ciudad Clúster”, y que integran Prodes estratégicos liderados por Acopi Antioquia, diferentes a los Prodes Objeto de estudio, así: Prodes Construcción, Prodes Fedecon, Prodes Fusión Gourmet, Prodes Hoteles Laureles, Prodes Ingeniería Eléctrica- Instaladores, Prodes Inmobiliario, Prodes Energía Tableristas, y Prodes Textil-Confección.

4. En la región del *Tolima* se realizarán aproximadamente once (11) entrevistas, distribuidas de la siguiente forma, así: seis (6) para el Prodes Tamal-Lechona (grupo de gran tamaño), y cinco (5) para el Prodes Confección. Por último, en *Bogotá* y *Caldas* se realizarán once (11) entrevistas, seis (6) a empresarios pertenecientes al Prodes Tics, y cinco (5) a participantes del Ex-Prodes Metalmecánico de Caldas (*Tabla 9. Entrevistas Prodes regionales - Colombia*).

Tabla 9. Entrevistas Prodes regionales (Colombia).

Regiones	Nº de Prodes x Región	Nº de Prodes para el dlo. de campo	Entrevistas directivos y ex-directivos Acopi	Entrevistas de Historia de Vida	Entrevistas a directivos de otras entidades de apoyo a la Mipyme colombiana	Entrevistas a gerentes de Mipymes por Prodes	Total de entrevistas en profundidad por Región
Antioquia	44	5	4	1	0	22	27
Tolima	26	2	3	0	1	11	15
Bogotá	1	1	1	2	2	6	11
Caldas	0	1	2	0	0	5	7
Total	48	9	10	3	3	44	60

Fuente: Construcción propia, 2010-2012.

Se realizarán *aproximadamente 60 entrevistas en profundidad semiestructuradas* a: directivos y ex-directivos de Acopi que han liderado o están liderando los Prodes en las regiones de estudio; gerentes de empresas que hacen parte de alguno de los Prodes investigados, o que participaron en algún momento de dicha experiencia de asociatividad; y a directivos de entidades, diferentes a Acopi, que apoyan el desarrollo de la Mipyme colombiana (*Anexo 4. Empresarios y Directivos entrevistados*).

Las entrevistas tendrán una duración promedio de una hora y media, y serán grabadas por el entrevistador y posteriormente transcritas para hacer su correspondiente análisis de contenido. En el desarrollo de entrevistas habrá informantes que será necesario volver a entrevistar, dado que un encuentro no es suficiente para abordar todas las preguntas, temáticas y categorías de análisis relacionadas en la guía de entrevista. Se prevé repetir entrevista con 3 de los informantes.

5.3.2. HISTORIAS DE VIDA.

La técnica de historia de vida será realizada con fundadores y promotores de los Prodes en Colombia, así: *Zoilo Pallares Villegas, Jairo Díaz Valencia, y Juan Bautista Franco*. La técnica de historia de vida

permite acceder aunque de manera parcial a conocer a algunas de las características de identificación social y cultural de la estrategia de asociatividad Prodes en algunas regiones de Colombia, específicamente las que son objeto de investigación.

Para llevar a cabo la historia de vida se seleccionaran algunas de las preguntas construidas para la realización de entrevistas en profundidad. Tanto las preguntas, como las categorías de investigación servirán como guía para direccionar el dialogo con el informante (*Anexo 5. Guía de entrevista historia de vida*). Lo importante en la historia de vida, no será estimar número de encuentros con los informantes, ni tiempo destinado para realizar la conversación; sino que según criterio del investigador se valorará la calidad de la información, y la necesidad de volver al sujeto de investigación las veces que se consideren necesarias, contando con la disponibilidad y aprobación del informante para hacerlo.

Se utilizará la técnica de “bola de nieve”, para identificar otras personas líderes en incentivar en Colombia y en diferentes regiones del país, los Prodes como estrategia asociativa de competitividad para las Mipymes. Una vez identificadas estas personas claves en el desarrollo de los Prodes en Colombia, y de contar con su aprobación para participar en la investigación, se procederá a realizar las historias de vida.

5.3.3. FOCUS GROUPS.

Los focus group se inscriben en la *perspectiva dialéctica*, la cual parte de la consideración del objeto a investigar como sujeto (protagonista de la investigación) y de que la finalidad de la investigación es la transformación social. Alberich (2008), señala que el focus group es una reunión y debate entre iguales que dirige un investigador o grupo de investigadores. El *focus group* en ésta investigación será una herramienta complementaria a las entrevistas en profundidad, y permitirá identificar acuerdos, desacuerdos y contradicciones de los informantes en relación con los temas de estudio; es decir, que *los focus groups o entrevistas colectivas* van a permitir complementar y confrontar la información individualizada conseguida con las entrevistas personales en profundidad, y las historias de vida.

El *focus group*, se diferencia de una conversación coloquial porque el investigador plantea previamente las temáticas y, si es el caso, el tópico no se da por agotado retornando una y otra vez a la temática, ya que interesa captar en profundidad los diversos puntos de vista sobre el asunto discutido. Esto convierte la técnica de *focus group* en un real intercambio de experiencias (*debido a que cuando un entrevistado percibe que su interlocutor tiene una experiencia o una vivencia similar o conocimientos sobre el tema reacciona positivamente; retroalimentando su interés por la conversación*). Comparada con la entrevista personal a profundidad *-la cual tiene como objetivo obtener información individualizada-* los *focus groups* permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales.

Como se mencionó anteriormente, los *focus group*, serán una técnica de recopilación cualitativa complementaria a las entrevistas en profundidad y a las historias de vida. Se realizarán dos *focus group*, en dos de las tres seccionales de Acopi objeto de estudio que actualmente tiene *Prodes vigentes o activos*, ya sea en *Antioquia, Tolima o Bogotá (Anexo 4. Empresarios y Directivos Entrevistados)*.

En el *focus group* se discutirán temáticas alrededor de las categorías de análisis seleccionadas para el desarrollo de la presente investigación, así: *Estructura de red, Demografía inter-organizacional, Papel de las instituciones y gremios, Cerramiento de Red, Huecos estructurales, Manifestaciones de identificación cultural, y Supervivencia del Prodes (Anexo 3. Categorías de análisis de la investigación)*. El investigador hará las veces de animador del grupo, y tendrá un protocolo de discusión que girará en torno a las preguntas diseñadas para realizar las entrevistas en profundidad (*Anexo 6. Protocolo de focus Group Prodes Objeto de estudio*).

Sin embargo, los *focus groups* tiene como principal limitación, el riesgo que los informantes asuman un pensamiento de grupo (*groupthink* en inglés), que consiste en que las opiniones de los participantes de *focus groups* pueden estar influenciados por la dinámica del grupo. Stewart (2006) plantea que en una situación de pensamiento de grupo, cada miembro del grupo intenta conformar su opinión a la que creen que es el consenso del grupo. En un sentido general esto parece ser una manera muy racional de afrontar la situación. La definición original de Janis (1972, 1982) del término *groupthink*, es un modo de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por unanimidad hacen caso omiso de su motivación para valorar realísticamente cursos de acción alternativos⁹⁰. El pensamiento de grupo (*groupthink*) puede llevar a que un informante ofrezca respuestas diferentes a las obtenidas con una entrevista individual, en la que se pregunta por una temática específica.

5.3.4. OBSERVACIÓN.

La observación es una técnica transversal al proceso de investigación, debido que en la realización de entrevistas en profundidad, historias de vida, y *focus group* fue posible aplicar dicha técnica de investigación. Se hará observación al realizar las entrevistas en profundidad semiestructuradas con el personal administrativo de Acopi, con los líderes fundadores y promotores de los *Prodes* en Colombia, y al efectuar las conversaciones con directivos participantes de los nueve *Prodes* objeto de estudio.

La observación se materializará a través de los diarios de campo en el que se registraran las observaciones y las reacciones del investigador durante el ejercicio de su actividad (dificultades, observaciones, informantes, bloqueos, problemas, redefiniciones, e incluso sorpresas en el proceso

⁹⁰ Pensamiento de grupo (*groupthink* en inglés) es un término acuñado por el psicólogo Irving Janis (1972) para describir el proceso por el cual un grupo puede tomar decisiones malas o irracionales (Stewart, 2006).

investigativo), lo que servirá para entender mejor la investigación, e incluso para analizar la realidad social que se está estudiando. La observación directa será vital para percibir dinámicas relacionadas con la dotación de sentido y significado de algunos discursos elaborados por los entrevistados.

La observación girará en torno a las categorías de análisis: *Estructura de red, Demografía inter-organizacional, Papel de las instituciones y gremios, Cerramiento de Red, Huecos estructurales, Manifestaciones de identificación cultural, y Supervivencia del Prodes (Anexo 3. Categorías de análisis de la investigación).*

Dado que las técnicas de recopilación de información, tales como: entrevistas en profundidad, historias de vida y *focus group* se realizarán en el contexto laboral de los sujetos y organizaciones objeto de estudio. Se aprovechará dicho espacio para observar (1) objetos simbólicos y representativos para el entrevistado. Estos objetos pueden ser personales, familiares o empresariales; (2) relación entre el sujeto de investigación y los espacios físicos en los que se desenvuelve; (2) lenguaje, comunicación y expresión de los sujetos de investigación al ser estudiados de manera individual (entrevistas en profundidad) y de manera colectiva (*focus group*); (3) lenguaje, comunicación y expresión de los sujetos de investigación al relacionarse con otros empleados y directivos.

5.3.5. REVISIÓN DOCUMENTAL.

Se solicitará información sobre Prodes a los diferentes seccionales de Acopi a estudiar (*Antioquía, Bogotá, Caldas y Tolima*), ésta información será analizada tomando en consideración las categorías seleccionadas para el desarrollo de la presente investigación. La revisión de fuentes documentales permitirá corroborar las referencias hechas por los entrevistados, al tiempo que acceder parcialmente a las manifestaciones de identificación social y cultura de las empresas (desde el enfoque de prácticas de Hofstede, 1999), obteniendo conocimiento de políticas, normas, valores y demás propuestas que posiblemente habían sido internalizadas en las organizaciones.

En resumen, las técnicas de recolección de información seleccionadas para llevar a cabo *la fase II, de validación de información* son: entrevistas en profundidad semiestructuradas, historias de vida, *focus group*, observación, y revisión documental.

5.4. PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS.

El plan de análisis de datos en una investigación cualitativa, garantiza que los resultados puedan dar o no respuesta al objeto de investigación. Según Amescua & Gálvez (2002),

(...) la fase de análisis de los datos representa probablemente el lado oscuro de la investigación cualitativa. Tanto los defensores teóricos del método como los productores de investigaciones cualitativas adolecen de proporcionar escasa información sobre los modos en que transforman los datos en interpretaciones que puedan sustentarse científicamente. Estos autores consideran que cualquiera que sea el estilo analítico adoptado, hay un momento en el que el investigador se encierra a solas con los datos y es entonces cuando comienzan verdaderamente las dificultades, pues tiene que responder a preguntas, tales como: ¿Cómo realizar técnicamente las seductoras propuestas de la teoría?, ¿Qué hacer con una información tan heterogénea?, ¿Cómo debe ser el manejo para hacer emerger ese torrente de conceptos y proposiciones que sugiere el análisis cualitativo?.

Es claro para el investigador que una vez terminado el trabajo de campo, es necesario iniciar con el proceso de análisis de la información recolectada, esta etapa es sin lugar a dudas la esencia de todo el proceso investigativo, sin negar la relevancia de las etapas anteriores. El análisis de la información estará soportado en las categorías de investigación: *Estructura de red, Demografía inter-organizacional, Papel de las instituciones y gremios, Cerramiento de Red, Huecos estructurales, Manifestaciones de identificación cultural, y Supervivencia del Prodes (Anexo 3. Categorías de análisis de la investigación).*

Para realizar el análisis de información se tomará en cuenta la propuesta metodológica de Taylor & Bogdan (1990), los cuales proponen un enfoque de análisis de información basado en cuatro o etapas, así: *Transcripción y digitalización de información recopilada en el trabajo de campo, descubrimiento de información, codificación y clasificación de la información de campo, y relativización de datos y tratamiento de resultados.* Estos cuatro momentos están dirigidos a buscar el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian. Taylor & Bogdan (1990) explican cuidadosamente cada de las características de estos momentos, y se encuentra en dichas explicaciones una guía de investigación pertinente para un investigador interesado en realizar estudios con enfoques cualitativos. A continuación se describen las cuatro etapas que se seguirán para analizar la información que se logre recopilar en el trabajo de campo.

1. *Transcripción y digitalización de información recopilada en el trabajo de campo:* Esta etapa requiere la transcripción y digitalización total de entrevistas individuales y grupales, la digitalización de la información consignada en el diario de campo donde se registrará el ejercicio de observación, y de la información recopilada en la revisión de archivo. La transcripción, digitalización y organización de la información es un proceso simultáneo y alterno al desarrollando del trabajo de campo, y tendrá una duración aproximada de seis (6) meses.
2. *Descubrimiento de información:* En esta etapa se identificaran temas y categorías de investigación. Las categorías de investigación identificadas en la investigación son: *Estructura de red, Demografía inter-organizacional, Papel de las instituciones y gremios, Cerramiento de Red, Huecos estructurales, Manifestaciones de identificación cultural, y Supervivencia del Prodes (Anexo 3. Categorías de análisis de la investigación);* sin embargo, el investigador entiende que estas categorías servirán de punto de

partida para ordenar y clasificar la información recopilada, considerando la posibilidad que en el análisis de información aparezcan o desaparezcan nuevos temas, categorías y sub-categorías de análisis.

Para la identificación de temas, la construcción, la definición y la redefinición de categorías o sub-categorías de análisis el investigador debe haber *transcrito, organizado y digitalizado la información recopilada en campo* a través de entrevistas en profundidad, *focus group*, historias de vida, observación y revisión documental. En la etapa de *descubrimiento de información* el investigador involucrará las siguientes acciones: leer repetidamente los datos; seguir la pista de temas, intuiciones, interpretaciones e ideas; buscar los temas emergentes; elaborar las tipologías; desarrollar conceptos y proposiciones teóricas; y leer el material bibliográfico del estudio (Taylor & Bogdan, 1990). El “documento final de análisis” tendrá la finalidad de mostrar la información clasificada y categorizada por regiones y sus Prodes objeto de estudio, así: *Antioquia*, con los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera; *Tolima* con los Prodes Tamal-Lechona y Confección; *Bogotá* con el Prodes Tics; y *Caldas* con el Prodes Metalmecánico.

3. *Codificación y Clasificación de la Información de Campo*: En ésta etapa se hará la reunión y análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones relacionadas con el tema de investigación. Las acciones involucradas en ésta fase de la investigación son: desarrollar categorías de codificación; codificar todos los datos; separar los datos pertenecientes a las diversas categorías de codificación; examinar los datos que no se han considerado; y refinar el análisis (Taylor & Bogdan, 1990).

Una vez definidas las categorías de análisis, se realizará al análisis de contenido de toda la información recopilada, y se procederá a separar los datos pertenecientes a las diversas categorías. “(...) *el análisis documental permite pasar de un documento primario (bruto) a un documento secundario (representación del primero). Esto es lo que son, por ejemplo, los resúmenes o extractos (condensación del documento según ciertas reglas). O bien, la indexación, que permite, por clasificación bajo palabras claves, descripciones o índices, clasificar los elementos de información de los documentos de una manera muy estricta*” (Bardin, 1986, 35).

Para la etapa inicial de codificación y clasificación de información de campo se usará el software de análisis de contenido Atlas-ti⁹¹; posteriormente el investigador tendrá que volver sobre el documento de análisis para corroborar la eficacia de la codificación y clasificación de dicha información. Para la clasificación e interpretación de información de campo se empleará *la categorización léxica*, donde se da una clasificación de palabras según sus sentidos, con emparejamiento de sinónimos y de sentidos próximos; es decir, se analiza el contexto y los elementos vecinos al actual, y se escoge el significado que mejor encaja (Valles, 1999).

⁹¹ Atlas-ti es un programa usado sobre todo, pero no exclusivamente, en la investigación cualitativa o en el análisis cualitativo de datos. Ayuda a organizar, categorizar y gestionar el material de manera creativa y al mismo tiempo sistemático.

4. *Relativización de los datos y tratamiento de resultados*: En esta etapa se interpretarán los datos en el contexto en el que fueron recogidos, las acciones tenidas en cuenta en esta fase son: consideración de datos solicitados y no solicitados, análisis de datos directos e indirectos de la investigación, e inferencias⁹² del investigador frente a las observaciones realizadas en el trabajo de campo.

En esta etapa se buscará que los resultados brutos sean tratados de manera que resulten significativos (que “hablen”) para la comunidad académica y para la sociedad en general, y que respondan de manera fiable con los objetivos planteados en la presente investigación. Se utilizarán las siguientes tácticas para extraer significados de los datos, así: la comparación/contraste, el señalamiento de patrones y temas, y la doble triangulación, de información y de técnicas de investigación. El análisis de información será un proceso dinámico, de ir y venir sobre la información de análisis (referentes teórico y empíricos). Se prevé dedicar entre 10 y 12 meses a la etapa de tratamiento de resultados.

El tratamiento de resultado estará apoyado en la técnica *pattern matching* (coincidencia de patrones), la cual permitirá comparar información con el fin de establecer patrones comunes y cadena de evidencias en el análisis de la información recopilada el trabajo de campo, esta técnica ayudará a dar respuesta a los objetivos centrales de la investigación (Franco y Urbano, 2010).

El análisis de la información recolectada en el trabajo de campo tendrá en cuenta el desarrollo de las siguientes actividades (Taylor & Bogdan, 1990), así:

- a. *La reducción, selección y condensación información*: Esta actividad se lleva a cabo antes del desarrollo del trabajo de campo al elaborar el marco conceptual, definir las preguntas, seleccionar los participantes y los instrumentos de recogida de datos; y después del desarrollo de trabajo de campo, una vez finalizada la fase de codificación de toda la información suministrada por los informantes, y al elaborar resúmenes, codificaciones, relación de temas, y clasificaciones.
- b. *La presentación de datos*, esta actividad está orientada a facilitar la mirada reflexiva del investigador a través de presentaciones concentradas, como pueden ser resúmenes estructurados, sinopsis, croquis, y diagramas.
- c. *La elaboración y verificación de conclusiones*, utilizando diferentes tácticas para extraer significados de los datos, tales como: la comparación/contraste, el señalamiento de patrones y temas, y la doble triangulación, de información y de técnicas de investigación.

⁹² Entendemos por inferencia cualquier proceso mediante el cual se obtienen conclusiones en base a la información conocida. Un argumento, por ejemplo es una inferencia, donde las premisas son los datos o expresiones conocidas y de ellas se desprende una conclusión.

5.5. CRITERIOS DE CALIDAD CIENTÍFICA DE LA INVESTIGACIÓN.

Los criterios que se utilizarán para evaluar la calidad científica de ésta investigación cualitativa serán *la credibilidad, la auditabilidad y la transferibilidad* (Castillo y Vásquez, 2003). La *credibilidad* se demuestra por medio de la observación y la conversación lograda a través de entrevistas semiestructuradas con representantes de Acopi que lideran los Prodes en las regiones objeto de estudio, así: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas; con directivos de entidades de apoyo a la Mipyme colombiana; con empresarios fundadores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia; y con empresarios pertenecientes a los Prodes en estudio.

La *credibilidad* se manifiesta en la medida que a través de las técnicas de investigación cualitativa de: entrevista en profundidad, historia de vida, *focus group*, observación y revisión documental se logra recolectar información que produce hallazgos reconocidos por los informantes. Esto debido a que la información refleja una verdadera aproximación de lo que ellos piensan y sienten. Las acciones que garantizarán la *credibilidad* de los resultados de investigación son: las transcripciones textuales de las entrevistas individuales y grupales; las notas de campo para consignar los procesos de observación en la investigación; y la triangulación de fuentes de información y de técnicas de investigación.

La metodología de la doble triangulación⁹³ entre fuentes de información (microempresas, organizaciones intermedias, y estado), y entre técnicas de investigación (estudios previos y estadísticas, entrevistas en profundidad, historias de vida, observación, *focus groups*, y revisión documental) permite aumentar la consistencia de resultados de investigación al comparar y contrastar ideas, resultados opiniones provenientes de diferentes fuentes de información, con la aplicación de variadas técnicas de investigación.

De tal forma que, *la triangulación de fuentes de información*, permitirá contrastar la información suministrada por los informantes en relación con dinámica de las relaciones entre actores del Prodes y sus manifestaciones de identificación social y cultural. Se entrevistará no sólo a empresarios de la Mipymes, sino también a personajes claves del sector intermedio (Acopi), y a líderes del sector público y privado impulsores de los Prodes en Colombia a fin de no sesgar la visión a uno sólo de los actores involucrados en la investigación.

En *la triangulación de técnicas de investigación*, cabe anotar que se empleará información documental (resultados de estudios previos, bases de datos, estadísticas oficiales, etc.), entrevistas en profundidad (empresarios, Acopi, líderes sector público y privado en Prodes), *focus groups* (empresarios miembros del Prodes objeto de estudio), y observación. Ello con el propósito de abarcar la mayor cantidad y diversidad de información posible.

⁹³ La triangulación se refiere en este caso tanto al uso de tres tipos de fuentes de información, como a la consulta de tres tipos de actores (Zevallos, 2007).

El otro elemento del rigor metodológico es la *auditabilidad o confirmabilidad*, para lo cual se usaran *cintas de grabación magnetofónica* en la que se consignaran las memorias de las entrevistas realizadas a *aproximadamente* 63 directivos y ex-directivos de Acopi que han liderado o están liderando los Prodes en las regiones de estudio; gerentes de empresas que hacen parte de alguno de los Prodes investigados, o que participaron en algún momento de dicha experiencia de asociatividad; a directivos de entidades (*diferentes a Acopi*) que apoyan el desarrollo de la Mipyme colombiana; y a fundadores y promotores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia. En las *cintas de grabación magnetofónicas* se lleva un registro detallado de las conversaciones e interacciones comunicativas entre el investigador y los sujetos de investigación; y también, de las impresiones y detalles de ejercicios de observación llevados a cabo por el investigador. Las cintas de *grabaciones no sólo confirman* que el trabajo de campo se llevo a cabo, sino también que las mismas pueden ser puestas a disposición para su *verificación*, y realización de nuevas investigaciones.

Por último, se destaca la *transferibilidad o aplicabilidad*, teniendo en cuenta éste que el marco teórico de la investigación, su metodología y análisis puede ser transferible a otro tipo de investigación en el que se requiera analizar categorías, como: *Estructura de red, Demografía inter-organizacional, Papel de las instituciones y gremios, Cerramiento de Red, Huecos estructurales, Manifestaciones de identificación cultural, y Supervivencia del Prodes (Anexo 3. Categorías de análisis de la investigación)*.

El rigor de ésta investigación cualitativa, no sólo se evaluará a partir de *la credibilidad, la auditabilidad y la transferibilidad de dicha investigación*, sino también porque los resultados del presente estudio estarán sustentados en un coherente desarrollo teórico y de una amplia referencia bibliográfica que busca enriquecer el saber académico.

5.6. EXPERIENCIA DEL TRABAJO DE CAMPO.

La presente investigación dio respuesta a cada uno de los objetivos planteados, así: *“analizar los mecanismos de red (huecos estructurales y cerramiento de red) y la dimensión cultural, individualismo y colectivismo, en relación con la supervivencia de algunos Prodes de Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas”*; pero a su vez proponía cuatro objetivos específicos, así: (1) describir los Prodes de las cuatro regiones de Colombia (Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas) en términos de sus mecanismos de red y de la dimensión cultural objeto de estudio; (2) conocer la estructura de red de cada uno de los Prodes objeto de estudio en función de la proximidad, la equivalencia estructural y la centralidad de las empresas que integran el grupo; (3) analizar la influencia de algunas características demográficas de empresas y empresarios de los Prodes, tales como: tamaño, antigüedad, edad, y nivel de formación en la consolidación y supervivencia (éxito y fracaso) de los grupos asociativos en estudio; y (4) especificar el papel de las instituciones y los gremios en la consolidación y supervivencia (éxito y fracaso) de los Prodes de las regiones objeto de estudio.

Sin embargo, se resalta el nivel de dificultad y amplitud de cada uno de los objetivos propuestos por el investigador. Por ejemplo, el objetivo específico número uno (1) describir los Prodes de las cuatro regiones de Colombia (Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas) en términos de sus mecanismos de red y de la dimensión cultural objeto de estudio, fue más un objetivo general que requirió describir aspectos relacionados con: la confianza en los Prodes, la redundancia en el intercambio de información y comunicación, y las prácticas y valores compartidos en los Prodes.

Este fue un trabajo de investigación que requirió de parte del investigador, una dedicación exclusiva y de tiempo completo para lograr su cuidadoso desarrollo teórico, metodológico e interpretativo.

El trabajo de campo tuvo una duración aproximada de seis (6) meses (Diciembre de 2010 - Junio de 2011). En cada una de las regiones objeto de estudio, así: Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas se presentaron experiencias diferentes con los informantes, y la disponibilidad de los mismos variaba de una región a otra. En la ciudad de Manizales el trabajo de campo se realizó en un mes (1), se contó con el apoyo de la Dirección Ejecutiva de Acopi Caldas para contactar los respectivos entrevistados; en la región de Antioquia, el trabajo de campo tardó aproximadamente un mes (1) y medio, y tanto los directivos de la seccional Acopi Antioquia como los empresarios integrantes de los Prodes seleccionados para el estudio mostraron receptividad para apoyar el ejercicio de investigación; en la región de Bogotá y Tolima, hubo mayor dificultad para contactar empresarios y directivos participantes de los Prodes a estudiar en dichas regiones. En Ibagué (Tolima), el proceso de recolección de información tardó aproximadamente dos (2) meses, al igual que en la ciudad de Bogotá.

Para llevar a cabo el trabajo de campo en las cuatro regiones de estudio, hubo un proceso de acercamiento formal con las posibles empresas y empresarios sujetos de investigación, así: entrega personal de oficios (*Anexo 7. Carta presentación de la investigación a Acopi Bogotá-Cundinamarca*), llamadas telefónicas y formalización de citas para entrevistas.

En casi todas las seccionales de Acopi fue posible acceder a información de archivo relacionada con la estrategia de asociatividad implementada por dicha entidad gremial, la única seccional que no suministró información escrita sobre Prodes fue Acopi Antioquia. En general, los entrevistados de los Prodes estudiados suministraron la información que tenían disponible sobre el grupo asociativo en el que participaban.

Cabe señalar que las entrevistas individuales y grupales tuvieron una duración promedio de una hora y media, y se transcribió alrededor de 55 horas de grabación. Finalmente se consolidó un “documento final de análisis” de aproximadamente 1000 páginas, con la información recopilada a través de las diferentes técnicas de investigación cualitativa empleadas en el desarrollo de la presente investigación.

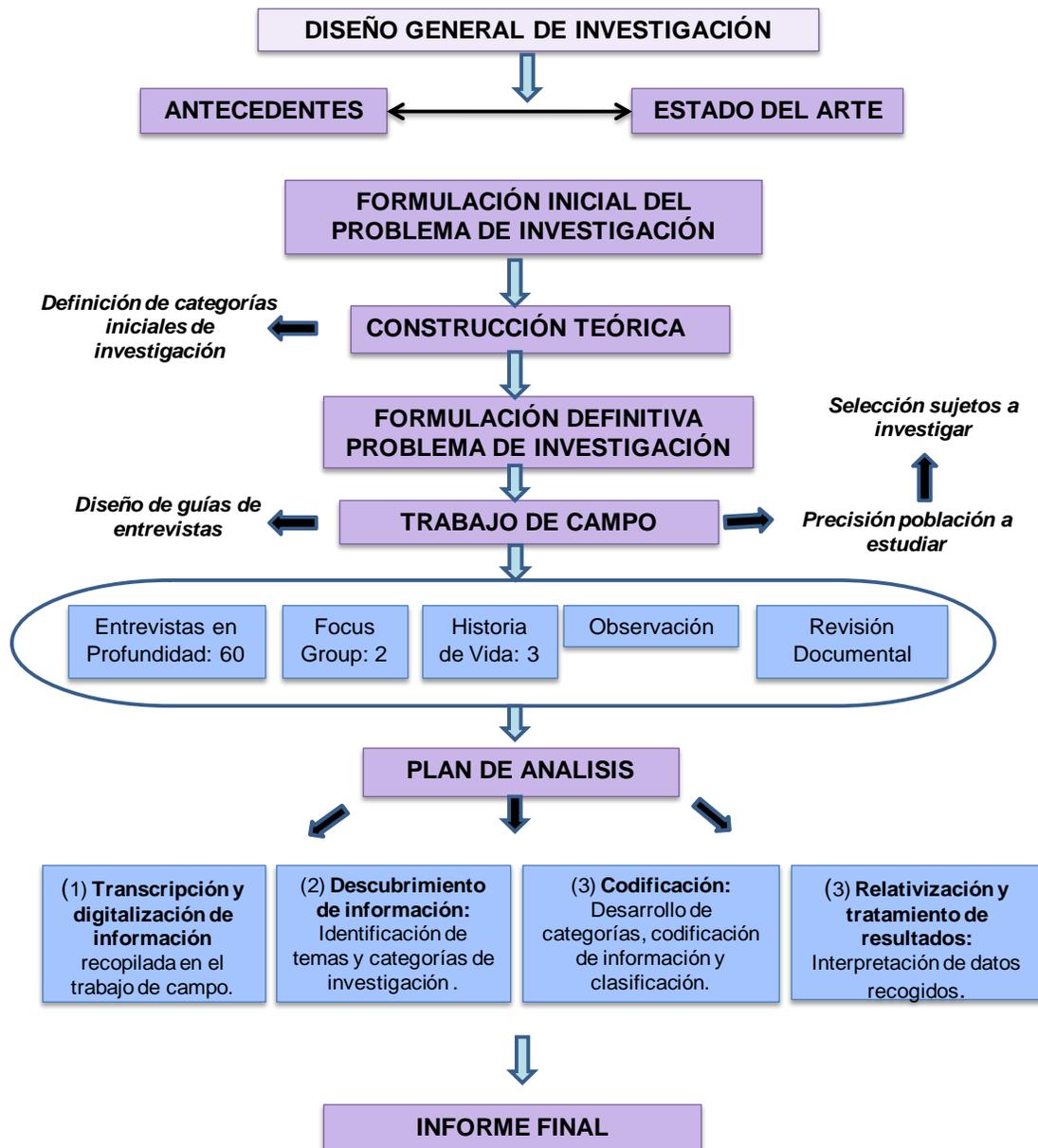
Algunas limitaciones metodológicas observadas en el presente estudio tienen que ver con el enfoque netamente cualitativo de la investigación. Siendo el investigador quien realiza el trabajo de campo, transcribe y digitaliza la información de campo, y analiza sus resultados; corre el riesgo de distorsionar la información recopilada a través de las entrevistas en profundidad, *los focus group*, las historias de vida y la observación. El documento de análisis de campo puede estar sujeto a malas interpretaciones por parte del investigador quien podría estar distorsionando la información suministrada por los sujetos de investigación. En la presente investigación también es probable que se presente distorsión de la información por parte de los sujetos de investigación, dado que estos pueden mentir voluntaria o involuntariamente para dar respuesta a las preguntas formuladas por el investigador.

En el desarrollo del trabajo de campo de la presente investigación se encontraron sujetos de investigación con poca disponibilidad de colaborar en el suministro de información apta para alcanzar los objetivos centrales del estudio. En la región del Tolima se presentaron dificultades para concretar citas con posibles informantes de los Prodes Tamal-Lechona, Confección y Acopi Tolima. Más de cuatro empresarios incumplieron con la fecha y hora acordada para la entrevista, en más de una ocasión. Razón por la cual algunos de ellos fueron reemplazados por nuevos entrevistados.

Las dos entrevistas grupales o *focus group*, estuvieron sujetas al riesgo de pensamiento de grupo (*Groupthink*)⁹⁴, siendo posible que los miembros del Prodes –participantes del focus group- intentaran conformar su opinión a la que creían era el consenso del grupo. Aparentemente se observa que los empresarios entrevistados de forma individual, no difieren en sus opiniones al ser entrevistados de forma grupal y en compañía con los demás integrantes del Prodes.

⁹⁴ Según Janis (1972) el pensamiento de grupo o *Groupthink* es un modo de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por unanimidad hacen caso omiso de su motivación para valorar de manera real cursos de acción alternativos.

Figura 12. Diseño de investigación para el estudio de los Prodes.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

CAPÍTULO 6

LA ESTRUCTURA RED EN NUEVE PRODES DE COLOMBIA

6. LA ESTRUCTURA RED DE NUEVE PRODES EN COLOMBIA.

Los Prodes (Programas de Desarrollo Empresarial) se definen como una red interempresarial conformada por un sistema de agentes (Borgatti & Foster, 2003), el sistema de agentes lo conforman cada una de las organizaciones que consolidan el Prodes, las cuales a su vez están conectadas por un sistema de lazos, que consolidan las redes de relaciones organizaciones. Los lazos en las redes sociales se pueden crear o no, por características equivalentes entre los agentes, sean organizaciones o empresas próximas geográficamente o por una posición central de una organización o agente (empresa o empresario) que lidera y dinamiza la red.

El presente capítulo describe la estructura de red de nueve (9) Prodes de Colombia (Antioquia, Caldas, Ibagué y Bogotá) a través de tres elementos claves, así: *equivalencia estructural*, *proximidad* y *centralidad* (Andrews, Basler y Coller, 1997). En la primera parte, se describen características de los Prodes relacionadas con *la equivalencia estructural*, la cual es analizada a partir de la similaridad o di-similaridad de actividades económicas y productivas de los agentes que integran el Prodes; en una segunda parte, se analizan los Prodes en función de *la proximidad*, una proximidad observada a partir de la cercanía geográfica de las empresas que hacen parte de los diferentes grupos asociativos; y por último, *la centralidad* de agentes del Prodes, se describe a partir de la posición representativa o posición central que tienen empresas o empresarios en la dinámica de acción de cada Prodes.

6.1. EQUIVALENCIA ESTRUCTURAL EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LOS PRODES: SIMILARIDAD Y DIFERENCIA.

La equivalencia estructural sirve para describir algunos aspectos de la estructura de red de los Prodes objeto de estudio. La equivalencia estructural permite identificar puntos comunes iguales o parecidos entre organizaciones que integran el Prodes. El modelo de equivalencia estructural explica la similaridad que se da entre organizaciones partiendo del modelo de influencia social lograda a través de fuentes de información directa o indirecta sobre los agentes que conforman la red. En los procesos de comparación social, las organizaciones que se perciben a sí mismas como similares a otras, adoptan prácticas similares (Festinger, Schachter, & Back, 1950).

Partiendo de un perspectiva estructuralista Borgatti & Foster (2003: 1004) dicen que dos nodos tendrán resultados similares (ejemplo, que adopte el mismo punto de vista) porque ocupan posiciones estructurales similares, incluso si no hay lazos que las conecte. Uno de los criterios que guía el Prodes es la

homogeneidad (Pallares, 1999, 2004; ACOPI, 2001), y hace alusión esencialmente al tamaño de la firma y al tipo de producto que fabrica o servicio que presta. Los Prodes en su mayoría se enmarcan en el criterio de homogeneidad tratando que las empresas participantes del programa de asociatividad se agrupen por ramas, actividades, subsectores productivos, industrias o empresas de similar tamaño y alto grado de afinidad productiva y gerencial.

La equivalencia estructural de las empresas que hacen parte de un Prodes se vuelve relevante cuando las organizaciones empiezan a desarrollar proyectos comunes, y cuando dichos actores deben tomar decisiones económicas frente a los mismos. A continuación se describirán algunos elementos comunes y diferenciadores en los Prodes de cuatro regiones de Colombia, así: Bogotá, Ibagué, Caldas, y Antioquia.

Los Prodes objeto de estudio en algunas regiones de Colombia, así: Prodes Tecnologías de Información y Comunicaciones (Tics) de Bogotá; Prodes Confección, Tamal y Lechona de Ibagué; Prodes Metalmecánica de Manizales; Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Ropa para Bebé, Energía y Vía Primavera de Antioquia presentan algunas características comunes sin importar la región y ni el tipo de Prodes.

La similitud en algunos los Prodes objeto de estudio de Bogotá, Ibagué, Caldas y Antioquia, regiones de Colombia, radica en la clara delimitación de redes Prodes por actividad productiva. Los Prodes de Bogotá, Ibagué y Medellín han acertado en la clasificación de grupos Prodes por actividad productiva y por sector económico, esta forma de agrupación ha sido una de las principales motivaciones que han tenido los directivos de empresas para participar en la conformación de un Prodes.

El Prodes Tics agrupa micro y pequeñas organizaciones del área de tecnología, son empresas orientadas específicamente al desarrollo de software. Cada organización busca una especialidad en el sector, es decir la mayoría realiza software a la medida para un subsector específico⁹⁵. Las organizaciones que hacen parte del Prodes Tics se diferencian entre sí por su área de especialidad “[...] *por ejemplo yo hago desarrollo de software en lenguaje libre y de web, hay otro compañero que es 100 % Microsoft, hay otro que es de hardware, de parte de seguridad para las empresas, otros tienen las dos áreas software y hardware, y así*”⁹⁶.

Un entrevistado del Prodes Tics sostiene que las empresas están preparadas para en un momento determinado *desarrollar software*, pero todas están sobreviviendo por la especialización que tiene cada uno de los fundadores de las compañías, “[...] *la particularidad es la que nos hace diferentes*”⁹⁷. El Prodes Tics es equivalente estructuralmente en su actividad productiva -desarrollo de software- y en el sector – tecnología-, pero a la vez es heterogéneo en el área de especialidad de dicha actividad productiva. Estas

⁹⁵ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 37, Bogotá, N°7, 30 de marzo de 2011; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011.

⁹⁶ Entrevista a Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp.80; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp.80.

⁹⁷ Entrevista a Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp.81.

característica de heterogeneidad en el Prodes no ha obstaculizado las relaciones entre miembros del grupo, “[...] antes por el contrario es ventajoso que seamos heterogéneos en nuestros portafolios para que haya complementariedad”⁹⁸.

Los Prodes objeto de estudio de Ibagué, Tamal-Lechona y Confección también se identifican por características de similitud y diferentes. Con relación al Prodes Tamal y el Prodes Lechona, en la práctica, se encontró que estos dos Prodes forman realmente un solo grupo asociativo, el Prodes Tamal-Lechona dado que la venta de estos productos se realiza de manera unificada, no se vende un plato de tamal sin adicionar al mismo una porción de lechona, y viceversa; se podría decir que es una tradición de la cultura tolimense⁹⁹.

La mayoría de *microempresarios* que hacen parte del Prodes Tamal-Lechona se dedican a la producción y comercialización de ambos productos, tamal y lechona. En éste Prodes la gran diferencia radica en el proceso de producción tanto del tamal como de la lechona. Uno de los aspectos en el que coinciden los entrevistados es que no hay una receta única para la de elaboración de estos productos, y cada microempresario tiene su fórmula de producción¹⁰⁰, y están de acuerdo que para poder realizar negocios juntos y presentar proyectos colectivos es necesario tener una fórmula estándar para producir tamal y lechona¹⁰¹.

El Prodes Confección como su nombre lo indica integra empresas del sector confección, dedicadas no solo a producir y diseñar prendas de vestir, sino también a realizar actividades de maquila¹⁰² a otras empresas del sector tanto local como nacional, principalmente a la ciudad de Medellín. Uno de los entrevistados afirma “[...] sí, todos maquilamos y algunos le maquilan a empresas ya establecidas, y otros a los pequeños, o sea a los informales. Los empresarios que están trabajando muy bien, empresas ya con su nombre y muy establecida, le maquilan a los formales, por ejemplo a Pat Primo, a Roott & Co, yo principalmente no le maquilo a ellos, yo le maquilo a los pequeños”¹⁰³.

Las actividades de maquila, son el común denominador de las organizaciones que hacen parte del Prodes Confección, y buena parte de los entrevistados coinciden en afirmar que en Ibagué el sector confección es fuerte en maquila, y aunque suelen “[...] sacar marcas propias para no depender tanto de la Maquila, sino de sus propias marcas”¹⁰⁴, la realidad es que el empresario del Prodes Confección depende

⁹⁸ Entrevista a Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 80.

⁹⁹ Entrevista a Directivo 55 y Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

¹⁰⁰ Entrevista a Directivo 51 y 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011; Directivo 55 y Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

¹⁰¹ Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 139; Entrevista a Directivo 51 y 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp.4.

¹⁰² Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Directivo 48, N°8, Ibagué, Mayo 5 de 2011; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011.

¹⁰³ Entrevista a Directivo 48, N°8, Ibagué, Mayo 5 de 2011, Pp. 2.

¹⁰⁴ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp.4; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 10.

más de la maquila que de la confección de productos propios, y a los entrevistados les parece complicado posicionar en el mercado sus propios productos debido a la crisis económica del sector¹⁰⁵.

Las organizaciones del Prodes Confección presentan heterogeneidad en los productos que diseñan y confeccionan, así como también en los que maquilan. Estas diferencias afectan las relaciones entre agentes del grupo asociativo, al respecto algunos entrevistados sostienen que, el hecho de manejar diferencias en el tipo de productos que fabrican hace que los empresarios estén cada uno por su cuenta, y no se lleguen a acuerdos de grupo¹⁰⁶.

Los empresarios entrevistados del Prodes, concuerda en plantear que cada uno trabaja diferentes actividades productivas en el sector confección, así: “[...] unos hacen jeans, otros camisas, otros vestidos de baño otros hacen pantaloncillos, los otros hacen que fajas, entonces no ha sido mucha la competencia, por ejemplo acá más que todo hacemos blusas y uniformes”¹⁰⁷. Además, en el Prodes Confección se encuentran unas organizaciones que trabajan tejido de punto, y otras empresas tejido plano¹⁰⁸. Al respecto, uno de los entrevistados sostiene que se podría acordar entre empresarios del Prodes confeccionar una misma prenda, pero la calidad del producto sería diferente, debido a que cada empresario tiene su área de especialidad, y complementa diciendo que el grupo Prodes “[...] daría más resultado si se asociarían las organizaciones por productos comunes, por la gama de los que manejan el tejido de punto o tejido plano, así uno ya se podría comprometer con el grupo”¹⁰⁹.

En los Prodes analizados hasta el momento, Tics, Tamal-Lechona y Confección se encuentra una característica común, cada Prodes pertenece a un sector específico; sin embargo, las organizaciones que integran cada uno de estos Prodes son disimiles en áreas de especialidad del mismo sector. Estas organizaciones no han encontrado puntos de unión dentro del grupo; por lo tanto, no han logrado realizar negocios juntos, ni proyectos para el beneficio colectivo.

Algo parecido sucedió con el Prodes Metalmecánico de Manizales, se observa que a pesar de ser un grupo que logró asociar empresas de un mismo sector, el sector metalmecánico, el gremio Acopi Caldas, no tuvo en cuenta que dicho sector es amplio, y los constituyen diferentes subsectores¹¹⁰. Un entrevistado señaló que:

“Una dificultad para consolidar el Prodes Metalmecánico, tiene que ver con que el sector metalmecánico es tan amplio que abarca desde un tornillo hasta la hechura de una máquina o el rin de un carro, como lo hace Madeal. Y comprende sectores económicos y segmentos del

¹⁰⁵ Entrevista a Directivo 48, N°8, Ibagué, Mayo 5 de 2011; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011.

¹⁰⁶ Entrevista a Directivo 47, N° 8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011.

¹⁰⁷ Entrevista a Directivo 48, N°8, Ibagué, Mayo 5 de 2011, Pp. 6.

¹⁰⁸ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Entrevista a Directivo 47, N° 8, Ibagué, Abril 14 de 2011.

¹⁰⁹ Entrevista a Directivo 47, N° 8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 83.

¹¹⁰ Industrias básicas de hierro y acero; fundición de metales, Industrias básicas de metales preciosos y no ferrosos, Maquinaria de uso general y especial, Aparatos de uso domestico, Maquinaria y aparatos eléctricos, entre otros.

mercado tan diversos, que reunir una cadena tan completa, variada y diferente es un poquito complejo”¹¹¹.

El grupo Prodes Metalmecánico de Caldas, inicio en 2001 con 16 organizaciones y finalizó el 2002 con solo cuatro empresas -Prometálicos, Integrando, Normarh y Plastigoma-¹¹². Estas cuatro organizaciones del sector metalmecánico tuvieron inicialmente dificultades en la integración y en los resultados de trabajo colectivo. En sí “[...] no hubo una buena experiencia de asociatividad con estas cuatro empresas Prometálicos, Integrando, Normarh y Plastigoma, de pronto por la parte del conocimiento en el mercado, a pesar de que se le pago a un experto para que hiciera la investigación de mercados de los productos que nosotros manejamos, teníamos todos líneas totalmente diferentes; a pesar que Normarh y Plastigoma producen plásticos, estos son enfocados a subsectores diferentes, y son referentes diferentes”¹¹³.

Las empresas del Prodes Metalmecánico se dirigen a un mismo mercado con subsectores distintos (eléctrico, electrónico, mecánico y metálico), fabricando diferentes productos. Por ejemplo, Prometálicos con básculas, balanzas y sistemas de pesaje; integrando con troqueles, moldes de plástico, matrices; Normarh con accesorios para vehículo, y artículos eléctricos y de construcción, escolares y didácticos, productos para persianas y cortinas; y Plastigoma, con artículos terminados de caucho y plástico como: Productos para motocicletas, tapetes en caucho, productos industriales, productos regenerados. Las que de pronto más se parecían hasta cierto grado, era Integrando, Normarh y Plastigoma, que producían partes para motocicleta, pero de diferentes materiales¹¹⁴. Las cuatro organizaciones que hacían parte del Prodes Metalmecánico no compartían información relacionada con su actividad productiva y no tenían proveedores comunes debido a que se dedicaban a la producción y comercialización de artículos diferentes¹¹⁵.

Se destaca también que cada empresa perteneciente al Prodes Metalmecánico de Caldas era líder de su actividad productiva en la región de pertenencia (Manizales y Pereira)¹¹⁶, líderes en su micro sector, y pertenecientes a uno de los sectores económicos más importantes del país y de la región, el sector metalmecánico. Las empresas del Prodes Metalmecánico tenían potencial exportador, y sus directivos eran profesionales que habían salido del país y conocían otras culturas; además, las organizaciones que integraban el Prodes tenían en común el interés de salir a mercados externos¹¹⁷. Un entrevistado sostiene: “todas las empresas que habíamos, teníamos condiciones exportadoras, y exportábamos así fuera 3.000 dólares, pero los exportábamos”¹¹⁸.

¹¹¹ Entrevista a Directivo 29, Manizales, Diciembre 1 de 2010, Pp.62.

¹¹² Entrevista a Ex-directivo 2, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp.66.

¹¹³ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010, Pp. 62.

¹¹⁴ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010; Entrevista a Ex-directivo 3, Manizales, Enero 13 de 2011; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011.

¹¹⁵ Entrevista a Ex-directivo 2, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp.67.

¹¹⁶ Prometálicos y Plastigoma son empresas ubicadas en Manizales (Caldas); mientras Integrando y Normarh son empresas de Pereira (Risaralda). Las organizaciones del Prodes no son todas de una misma región, la mitad es de Caldas y la otra mitad de Risaralda.

¹¹⁷ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010; Ex directivo 2, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011; Directivo 29, N°6, Manizales, Diciembre 1 de 2010; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011.

¹¹⁸ Entrevista a Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 65.

El Prodes Metalmecánico (Caldas), dado su interés en salir a mercados externos, se dio a la tarea de crear una Comercializadora Internacional (CI). En el proyecto común de crear la Comercializadora Internacional (CI) Colpart, participaron cinco empresas del sector metalmecánico así: Prometálicos, Integrando, Normarh, Plastigoma, y Conelec. Esta iniciativa empresarial no tuvo éxito por varias razones, así: Primero, porque las empresas que participaron en la creación de la CI se dedicaban a actividades productivas diferentes; segundo, las empresas tenían diferentes niveles de desarrollo, unas organizaciones tenían mayor experiencia en comercio exterior que otras; y tercero, la diferencia en tamaños de las empresas evidenciaba dificultades para el cumplimiento de cuotas en dinero para sostener la comercializadora en el mercado mexicano¹¹⁹. “[...] con todas las características individuales que habían, donde Prometálicos estaba por un lado, Normarh y Conelec por el otro, e Integrando y Plastigoma pegados. [...] Lo que descubrimos, era que los cinco no éramos capaz de tener una oficina conjunta, y tener un solo portafolio de productos para el comercio”¹²⁰.

Según los entrevistados del Prodes Metalmecánico (Caldas) la primera empresa que se retiró del Prodes Metalmecánico, y de CI Colpart fue Conelec, debido a que no vio rentable su participación en el grupo, sus productos no se movían en el mercado mexicano y no había retorno a la inversión realizada; la comercializadora internacional se había dirigido más hacia el sector metálico o mecánico que al eléctrico y electrónico, que era al que pertenecía dicha empresa. Adicional a esto, Conelec se retira del grupo asociativo y de sus proyectos colectivos, porque no era una empresa tan fuerte como las demás, y necesitaba superar la crisis económica que estaba atravesando¹²¹.

Definitivamente como lo plantea uno de los entrevistados, el éxito de crear una comercializadora internacional radica en que participen no solo empresas de un mismo sector, sino también de una misma actividad productiva. En teoría, según uno de los entrevistados “[...]si Prometálicos se fuera a asociar para crear una comercializadora internacional, lo haría con Herragro, que se dirige también al sector ganadero y agrícola, y buscaría también una empresa que venda insumos agroveterinarios. Entonces qué haríamos nosotros tres, abriríamos una oficina compartida en Ecuador, pagaríamos costos fijos de manera compartida y tendríamos inicialmente un único vendedor que podría estar dirigiéndose al mismo público, simplemente mostrando el portafolio integral”¹²². En la práctica, lo que se hizo en el Prodes Metalmecánico fue desarrollar una iniciativa emprendedora de comercializar en el exterior, pero sin proyectar que eran empresarios disímiles en tamaño, en productos y en producción, y que estas diferencias los llevaría a fracasar en dicha iniciativa empresarial.

El Prodes Metalmecánico dejó de funcionar como grupo asociativo hace aproximadamente 7 años. La pregunta que surge es si realmente el Prodes Tics de Bogotá, y el Prodes Confección y Tamal-Lechona de Ibagué lograrán sobrevivir como grupos asociativos, teniendo en cuenta que hasta el momento no han

¹¹⁹ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010; Ex directivo 2, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011; Directivo 29, N°6, Manizales, Diciembre 1 de 2010; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011.

¹²⁰ Entrevista a Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 66.

¹²¹ Entrevista a Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011.

¹²² Directivo 29, N°6, Manizales, Diciembre 1 de 2010, Pp. 64.

elaborado proyectos conjuntos, ni han ejecutado estrategias de acción para beneficio de su sector y su Prodes, parece que la heterogeneidad de los grupos ha frustrado la iniciativa de los empresarios y la buena voluntad

Los Prodes objeto de estudio de Acopi Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Ropa para Bebé, Energía y Vía Primavera, tienen en común que han logrado menguar diferencias entre las organizaciones que integran cada Prodes, gracias a la puesta en marcha de ideas de negocio. Los cinco Prodes objeto de estudio de Antioquia han creado empresa para beneficio de los miembros del grupo, así:

Prodes Metalmecánica Intec, creó una empresa denominada Prodes Intec (Ingeniería, Tecnología, Experiencia y Calidad) dedicada a desarrolla piezas complejas de alta precisión para la industria¹²³; Prodes Artes Gráficas, tiene creada una empresa denominada con el mismo nombre del grupo asociativo, Prodes Artes Gráficas S.A. Ésta empresa en la actualidad cuenta con tres unidades de negocio, así: CTP Prodes, Prodes Offset, y Prodes digital; y en estos momentos tiene en proyecto crear una institución educativa donde se puedan impartir carreras técnicas para capacitar personal en temas relacionados con artes gráficas¹²⁴; Prodes Ropa para Bebé (Pro-Bebé) tuvo un almacén en el que se comercializaban todas las marcas que producían las empresas del grupo¹²⁵; Prodes Energía fundó la Corporación Tener Futuro dedicada a realizar capacitaciones en trabajo seguro en altura, bajo parámetros normalizados que redundan en el bienestar del trabajador¹²⁶; y por último, el Prodes Vía Primavera creó la Corporación Vía Primavera¹²⁷, encargada de llevara a cabo los proyectos de los 32 jóvenes empresarios que hacen parte de la calle Vía Primavera, el principal proyecto de éste grupo es lograr que la calle sea un referente en la ciudad, un símbolo de moda para Colombia y que sus marcas cautiven mercados internacionales¹²⁸.

Con respecto a las características equivalentes de cada uno de estos Prodes, se podría empezar por el Prodes Metalmecánica Intec. Prodes Metalmecánica Intec esta compuesto por pequeñas empresas que pertenecen al mismo sector, el metalmecánico; y se diferencian en las líneas de producción¹²⁹. Un entrevistado recoge esta idea así: *"[...] todos mecanizamos pero tenemos una especialidad, por ejemplo, nosotros tenemos refinería, otros tienen piezas en serie, Mebum es mas de montaje, otros tienen servicio*

¹²³ Periódico el Colombiano, Medellín, N° 312. En: <http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/ci_intecc_nacio_para_proyectarse_en_el_exterior/ci_intecc_nacio_para_proyectarse_en_el_exterior.asp>. Consultada: Octubre 4 de 2011.

¹²⁴ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp.29

¹²⁵ El almacén fue cerrado en diciembre de 2010, debido a que la entrada desorbitante de productos chinos ocasiono crisis en el sector textil – confección de Antioquia, ahora las empresas del Prodes se están recuperando de la crisis.

¹²⁶ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Energía, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011; Echeverri, C. M. (2011). Prodes, sinónimo de asociatividad. En: Periódico el colombiano, Medellín. En: <http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/prodes_sinonimo_de_asociatividad/prodes_sinonimo_de_asociatividad.asp> Consultada: Octubre 2 de 2011.

¹²⁷ Vía Primavera es una calle que agrupa emprendedores y diseñadores que abrieron sus locales comerciales de ropa, accesorios y arte en el sector del Poblado, en Medellín.

¹²⁸ Echeverri, C. M. (2011). Prodes, sinónimo de asociatividad. En: Periódico el Colombiano, Medellín. En: <http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/prodes_sinonimo_de_asociatividad/prodes_sinonimo_de_asociatividad.asp> . Consultada: Octubre 2 de 2011.

¹²⁹ Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, enero 24 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, enero 26 de 2011; Grupo de Directivos, N°4, febrero 3 de 2011.

de metalizado, y así. A pesar que somos metalmecánicos tenemos una especialidad que nos diferencia el uno del otro y hace que nos podamos apoyar entre nosotros mismos”¹³⁰.

Al igual que los empresarios del Prodes Artes Gráficas, los del Prodes Metalmecánica Intec aprovechan sus diferencias en líneas de producción, para ampliar el portafolio de servicios del grupo. Las actividades a las que se dedica el Prodes Metalmecánico son: Mantenimiento y montajes; fundición; piezas en serie; piezas troqueladas; generación de piñones; metalizado; repuestos y maquinaria industrial; equipos para medición y montajes (Metrología); control de calidad; obras de fabricación, montaje y control¹³¹.

Siguiendo con el análisis de los Prodes objeto de estudio de Medellín, se describen algunas características equivalentes en el Prodes Artes Gráficas; como por ejemplo, que las organizaciones que lo integran hacen parte del sector comunicación gráfica impresa. Algunos entrevistados de éste grupo asociativo afirman que son bastante homogéneos en lo que tiene que ver con la comunicación gráfica, relacionada con que las empresas imprimen en el mismo sustrato de cartones, papeles y tintas¹³². Un entrevistado recoge esta idea así: “[...] de las 15 empresas que integran el Prodes, nos homogenizamos 8 que hacemos más o menos lo mismo o que tenemos la capacidad de hacer más o menos lo mismo”¹³³. Sin embargo, aunque se identifican características homogéneas en las organizaciones que hacen parte del grupo Prodes, también se observan características diferenciadoras relacionadas con un área de especialidad de la actividad productiva. Uno de los entrevistados menciona que:

“[...] algunas empresas son mas inclinadas al área de empaques, otras más inclinadas al área publico-comercial y otras al área editorial. Finalmente, es la sinergia de todas para brindar un portafolio más amplio de comunicación grafica, desde la impresión digital pasando por la impresión offset, y ya puntualmente en impresión de publi-comerciales, impresión de cajas y editorial, estamos abarcando todo entre los quince (15)”¹³⁴.

El Prodes Artes Gráficas ha identificado en las diferencias del grupo, ventajas para competir en el mercado nacional, realizar negocios conjuntos y ofrecer un portafolio común de sus productos. En éste Prodes hay un interés colectivo de evolucionar como grupo, no quedarse en la impresión offset y pasar al tema digital, estar a la vanguardia de lo que se presente en el tema de las artes gráficas. En general, los empresarios del Prodes Artes Gráficas se caracterizan las ideas innovadoras, y por su interés de trabajar en conjunto por el desarrollo del sector¹³⁵.

Características similares se evidencian en las organizaciones que integran el Prodes Ropa para Bebé (Pro-Bebé). Éste grupo asociativo es una comunidad de empresas pertenecientes al sector confección de

¹³⁰ Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, enero 26 de 2011, Pp. 84.

¹³¹ Revisión de Archivo, Documento escrito, N°4, Medellín, Evento Medellín Ciudad Clúster (MCC), 2 de febrero de 2011.

¹³² Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, enero 24 de 2011; Directivo 6, N°1, Medellín, enero 25 de 2011.

¹³³ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, enero 24 de 2011, Pp.71.

¹³⁴ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, enero 25 de 2011, Pp. 71.

¹³⁵ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, enero 25 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011.

lencería, accesorios y ropa para bebés¹³⁶. Los entrevistados de Pro-Bebé admiten que el común denominador del Prodes son los bebés, y aclaran que unos cinco empresarios confeccionan ropa, lencería y accesorios como baberos, cobijas, toallas, y otro grupo que se dedica a hacer zapaticos¹³⁷; en general, sus productos se dirigen a los mismos clientes, y “[...] siendo que manejamos el mismo mercado, cada uno tiene algo diferente al otro, por eso nos podemos entender”¹³⁸.

El Prodes Energía asocia en su mayoría a medianos empresarios que pertenecen a uno de los sectores estratégicos del país y de Antioquia, el de energía eléctrica, “[...] juntos tienen 10.000 empleos”¹³⁹. Las organizaciones que participan de éste Prodes se dedican al trabajo seguro en altura, se dirigen a un mismo mercado, así que son competencia directa¹⁴⁰, según un entrevistado “[...] el 80 o 90% de los clientes son los mismos para todos, todos hacemos casi lo mismo, son poquitos lo que tienen una línea de negocio diferente o que se aparta de las otras”¹⁴¹.

Contrario a la similitud intrasectorial que se ha observado en cada uno de los Prodes estudiados hasta ahora, se encuentra que el Prodes Vía Primavera no presenta esta característica de equivalencia estructural. El Prodes Vía Primavera no sólo agrupa empresas de diferentes sectores (arte y cultura, diseño de vestuario, diseño gráfico, diseño industrial, confección y alimentos), sino también de diferentes actividades productivas, así¹⁴²: Arte y Galería¹⁴³, Accesorio para viajes¹⁴⁴, Bisutería y joyería¹⁴⁵, Calzado y marroquinería¹⁴⁶, Cuidado del cuerpo¹⁴⁷, Restaurantes¹⁴⁸, Ropa Interior¹⁴⁹, Rosas¹⁵⁰, Vestidos de Baño¹⁵¹, y Vestuario¹⁵². Un entrevistado concreta que el Prodes Vía Primavera “[...] es un Prodes diferente porque es un Prodes más de comunidad, normalmente los Prodes se caracterizan porque son de una misma actividad productiva, como de un mismo sector productivo, nosotros no somos de un mismo sector productivo”¹⁵³.

Las empresas de este Prodes están unidas para mejorar las condiciones físicas, sociales y culturales de la “Vía” en la que se encuentran ubicados dichos negocios. La vía o cuadra es llamada “Vía Primavera”,

¹³⁶ En: <<http://www.proBebé.com.co/?micro2=expoBebé>>, Consultada: Septiembre 22 de 2011.

¹³⁷ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011.

¹³⁸ Entrevista a Directivo 12, N°3, Medellín, enero 24 de 2011, Pp. 2.

¹³⁹ Entrevista a Directivo 2, Medellín, 26 de enero de 2011, Pp. 70.

¹⁴⁰ Entrevista a Directivo 8, N° 2, Medellín, 3 de Febrero de 2011; Directivos 10, 23 y 25, N° 2, Medellín, febrero 2 de 2011.

¹⁴¹ Entrevista a Directivo 8, N° 2, Medellín, febrero 3 de 2011,74.

¹⁴² Entrevista a Directivo 16, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011; Entrevista a Directivo 17, N°5, Medellín, enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, febrero 2 de 2011.

¹⁴³ Tejemaneje, Galería el Pequeño Formato.

¹⁴⁴ Migu.

¹⁴⁵ Agua Bendita, Ava Roperero de Marcas, Espejito joyas espejito, Fenn, Mediterráneo, Lasierpe espacio de joyas, trapitos al Sol, Sabor a Mí, Wanitta.

¹⁴⁶ Alado, Ava Roperero de Marcas, Caduto, Coralina, Cúrcuma, Lero Lero, Gorah, Karmina, Parchita, Mediterráneo, Ocho 37, Tal para cual, Prizca, Sabor a Mí, Trapitos al Sol, Wanitta.

¹⁴⁷ Altar de Corpus.

¹⁴⁸ Mundo Verde Salud Gourmet, 24 Foodmart.

¹⁴⁹ Agua Bendita, Amulette, Ava Roperero de Marcas, Mediterráneo, Ocho 37, Sabor a Mí, Milonga, Trapitos al Sol.

¹⁵⁰ Don Eloy Rosas.

¹⁵¹ Agua Bendita, Amulette, Ava Roperero de Marcas, Mediterráneo, Ocho 37, Sabor a Mí, Milonga, Trapitos al Sol.

¹⁵² Agua Bendita, Alado, Camilo Torres Diseño, Gorah, Mediterráneo, Ocho 37, La Tienda de Jana, Trapitos al Sol, Vergara Vergara, Vida Mía, Wanitta.

¹⁵³ Entrevista a Directivo 18, N°5, Medellín, febrero 2 de 2011, Pp. 77.

y es un referente turístico de la ciudad de Medellín. Algunos entrevistados señalan que en esta vía se encuentran solo productos hechos en Colombia, los cuales deben ser elaborados y diseñados por el empresario¹⁵⁴. La siguiente cita resume las apreciaciones de los entrevistados del grupo asociativo Vía Primavera, así:

“[...]uno de los requisitos que teníamos nosotros cuando iniciamos el Prodes era que debíamos ser marcas propias, la idea no era que Vía Primavera se llenara de locales de marcas de otros países, ropa de Estados Unidos, zapatos de Europa, por decir un estilo Erika, Sara, eso no. La idea era que nosotros queríamos ser una gran competencia para estas marcas que nos están entrando a Colombia. La idea es que todas las marcas que estuviéramos en Vía Primavera, fuéramos diseñadores de acá, de Medellín o de Antioquia, esa es como la principal razón para pertenecer a la cuadra”¹⁵⁵.

En la Vía Primavera se han hecho labores para beneficio de la comunidad, que en éste caso involucra a los empresarios que pertenecen al Prodes Vía Primavera y a los visitantes de dicha calle. Con la creación de éste Prodes se ha mejorado el manejo de basuras, la seguridad, la jardinería, la iluminación de la cuadra para ser referente de turismo de Antioquia y de Colombia; y además se ha optimizado el mercado de los negocios que pertenecen al Prodes y a la Vía Primavera¹⁵⁶.

Tabla 10. Equivalencia estructural en la actividad productiva de los Prodes.

NUEVE PRODES DE COLOMBIA	REGIÓN	¿Mismo Sector Económico?		¿Misma actividad Productiva?		Creación negocio Prodes		Existencia negocio Prodes		Existencia Prodes	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Prodes Tics	Bogotá	X		X			X		-	X	
Confeción	Ibagué	X			X		X		-	X	
Tamal- Lechona	Ibagué	X		X			X		-	X	
Metalmecánico	Caldas	X			X	X			X		X
Pro-Bebé	Antioquia	X		X		X			X	X	
Comunicación Gráfica	Antioquia	X		X		X		X		X	
Metalmecánica Intec	Antioquia	X		X		X		X		X	
Energía	Antioquia	X		X		X		X		X	
Vía Primavera	Antioquia		X		X	X		X		X	

Fuente: Construcción propia, 2011.

En ésta primera parte se analizaron aspectos relacionados con la equivalencia estructural de los nueve Prodes objeto de estudio de Bogotá, Ibagué, Caldas y Antioquia. Se encontró que la mayoría de Prodes analizados conserva la característica de homogeneidad exigida por el Programa de Desarrollo Empresarial

¹⁵⁴ Entrevista a Entrevista a Directivo 1, Medellín, enero 31 de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, febrero 2 de 2011.

¹⁵⁵ Entrevista a Directivo 16, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 79.

¹⁵⁶ Entrevista a Directivo 4, Medellín, 31 de Enero de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, enero 26 de 2011.

Sectorial, “[...] el grupo debe estar conformado por empresas de una misma rama o sector, con estructura organizativa y productiva homogénea o complementaria”¹⁵⁷

Adicional a esto, se identificó que ocho de los nueve Prodes estudiados hacen parte de un mismo sector; la excepción, es el Prodes Vía Primavera que ha logrado reunir a 32 jóvenes empresarios de diferentes sectores: arte y cultura, diseño de vestuario, diseño gráfico, diseño industrial, confección y alimentos para alcanzar un objetivo común: mejorar las condiciones físicas, sociales y culturales de la “Vía Primavera” (calle ubicada en el sector el Poblado de Medellín), impulsando el posicionamiento comercial de los negocios que allí se ubican. El Prodes Vía Primavera no lo integran organizaciones de un mismo sector y de una misma actividad productiva, pero si lo conforman organizaciones cercanas geográficamente, ubicadas en la misma cuadra, y con un objetivo común. La *equivalencia estructural* del Prodes Vía Primavera también está relacionada con organizaciones que tienen su propia marca, que elaboran sus propios productos y los comercializan.

Cabe destacar que los cinco Prodes objeto de estudio de Antioquia han logrado unirse para crear una empresa que represente las necesidades colectivas del grupo. En éste esfuerzo conjunto esta involucrada una necesidad y un objetivo común. En relación con el Prodes Tamal-Lechona y Confección, de Ibagué; y el Prodes Tics, de Bogotá, se destaca que son grupos que no han logrado unificar intereses comunes entre los integrantes de los grupos, en estos momentos los tres Prodes no tienen un objetivo colectivo claro, y se encuentran en una etapa de estancamiento o *Stand By*.

Los argumentos teóricos del concepto de equivalencia estructural, plantea que esa similitud entre agentes, en este caso entre organizaciones que integran el Prodes, puede conducir a la adopción de puntos de vista, actitudes y comportamientos similares (Burt, 1980). Es evidente que en el caso de los Prodes investigados en Antioquia hay implícitas características comunes relacionadas con la “unicidad” de cada uno de estos grupos. La mayoría de ellos son equivalentes en el sector al que pertenecen y en la actividad productiva; sin embargo, en estos Prodes también se observan organizaciones con diferentes niveles de especialización dentro de la actividad productiva que define el grupo. Estas diferencias no han obstaculizado las relaciones entre agentes del Prodes, más bien se ha visto como una oportunidad para ampliar el portafolio de productos y servicios del Prodes.

En el Prodes Metalmecánico de Caldas; los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué, se observan grandes disimilitudes. En el Prodes Metalmecánico de Caldas y en el de Confección se agrupan empresas con diferentes actividades productivas; y el Prodes Tamal-Lechona a pesar de dedicarse a producir y comercializar lo mismo, sus productos varía en calidad y en proceso productivo. Las notables diferencias entre los agentes que integran los Prodes propician relaciones distantes entre empresas, y dificulta la posibilidad de realizar proyectos colectivos. Para el caso, el Prodes Metalmecánico de Caldas desapareció del mercado, y fracasó en su intento de crear una Comercializadora Internacional.

¹⁵⁷ Revisión de Archivo, Prodes Metalmecánico, Manizales, 2001, Pp. 28.

Se concluye que la consolidación de los Prodes como grupo asociativo se logra cuando se presenta equivalencia estructural entre los agentes que lo integran. Cuando son organizaciones similares las que se agrupan, las relaciones se valoran y los agentes se acercan para aprender unos de otros (Davis & Greve, 1997; Haunschild & Beckman, 1998; Ahuja & Katila, 2001; Westphal, Seidel & Stewart, 2001).

El modelo de asociatividad Prodes fue concebido con la idea que se construyeran vínculos fuertes que pudieran ser transformados en acciones beneficiosas para sus integrantes (empresas y empresarios), agrupándose por subsectores productivos con alto grado de afinidad productiva y gerencial¹⁵⁸. Uno de los entrevistados sostiene que la supervivencia de los Prodes esta en que “[...] sean empresas lo más homogéneas posibles; es decir, de un mismo sector, subsector, rama o incluso línea de producto, entre más homogénea sean mejor”¹⁵⁹.

En palabras Burt (1980,1987), los actores equivalentes estructuralmente se reconocen entre sí como comparables, se enfrentan a presiones y limitaciones similares que derivan de su relación relativamente parecida respecto de otros actores y, por tanto, suelen desarrollar percepciones del entorno e identidades similares. Es necesario corroborar si los cinco Prodes objeto de estudio de Antioquia, con características notorias de equivalencia estructural, han llegado a niveles de identidad e identificación colectiva, y si estas características culturales reafirman la pertenencia al grupo, y la motivación a desarrollar proyectos por y para el Prodes.

6.2. LA PROXIMIDAD GEOGRÁFICA DE LOS PRODES.

La proximidad geográfica es otro de los elementos relevantes para analizar el comportamiento de los actores (organizaciones y empresarios) en las redes inter-organizacionales. Se sostiene que las redes consiguen mayor cohesión cuando se encuentran cercanas geográficamente (Andrews, Basler y Coller, 1997: 38). La cohesión en la red hace que los agentes de la red asuman actitudes y comportamientos similares como consecuencia de un proceso de influencia social entre agentes próximos (Brass et al., 1998:25). Meyer (1994) explica que la influencia social que facilita el contacto directo (o proximidad geográfica) entre organizaciones, en un grupo cohesionado, puede contribuir a desarrollar percepciones y juicios similares respecto de su entorno inmediato.

A continuación se analiza la proximidad geográfica de los nueve (9) Prodes objeto de estudio. Cabe aclarar que la proximidad geográfica es analizada en función de la cercanía geográfica de las empresas que integran los Prodes.

¹⁵⁸ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Bogotá, 16 de Julio de 2008, Pp.30; Revisión de Archivo, Prodes Metalmecánico, Manizales, 2001, Pp.79.

¹⁵⁹ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp.69.

El empresario e investigador Zoilo Pallares, uno de los fundadores de la estrategia de asociatividad Prodes, explica que uno de los criterios que guía ésta forma de asociatividad es la localización geográfica, y se refiere específicamente a la exigencia que las empresas Prodes estén ubicadas en la misma ciudad o Municipio (Pallares, 1999, 2004; ACOPI, 2001). A continuación se procede a describir la localización geográfica de las organizaciones que integran los Prodes objeto de estudio. Se pretende observar la proximidad geográfica de las empresas que integran los grupos asociativos, y se concluye que de los nueve Prodes estudiados, ocho están integrados por empresas que se encuentran ubicadas en la misma región, a excepción del Prodes Metalmecánico de Caldas, que cuando existió, agrupó empresas de dos regiones diferentes, así: de Manizales (Caldas) y de Pereira (Risaralda).

El Prodes Tics, por ejemplo, esta conformado por organizaciones que se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá. Las empresas no tienen una zona exclusiva de ubicación en la ciudad, están distribuidas en diferentes zonas de la ciudad¹⁶⁰. El Distrito Capital se subdivide en 20 localidades¹⁶¹ y en estas se agrupan más de 1.200 barrios que hay en el casco urbano de Bogotá¹⁶². Las localidades en las que se concentran los empresarios del Prodes son: Suba (Norte), Teusaquillo (Noroccidente) y Chapinero (Nororiental). La mayoría de empresas del Prodes Tics se concentran en la zona norte de Bogotá; preferiblemente en la localidad de Chapinero, ubicada al nororiental de la ciudad de Bogotá.

Con respecto a los dos Prodes estudiados en la región de Ibagué, se encuentra que la totalidad de empresas que hacen parte del Prodes Tamal-Lechona y Prodes Confección del se encuentran ubicadas en la región de estudio, Ibagué (Tolima). Para el caso específico del Prodes Confección se identifica que las microempresas están ubicadas en diferentes zonas de la ciudad. El municipio de Ibagué se divide en trece comunas¹⁶³, las organizaciones que pertenecen al Prodes no concentran su ubicación en una sola comuna¹⁶⁴, están localizadas en diferentes puntos de la ciudad¹⁶⁵, pero no en zonas industriales o comerciales. Su ubicación es más bien residencial debido a que la mayoría de ellas son empresas familiares, y el empresario tiene su negocio en el lugar de residencia. Las pequeñas empresas que integran el Prodes, son empresas más formalizadas, y la mayoría de ellas se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad, zona comercial de Ibagué.

¹⁶⁰ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes Tic, Bogotá, Marzo 26 de 2008 y Mayo 19 de 2008.

¹⁶¹ Las localidades son: Usaquén, Chapinero, Santa Fe, San Cristóbal, Usme, Tunjuelito, Bosa, Kennedy, Fontibón, Engativá, Suba, Barrios Unidos, Teusaquillo, Los Mártires, Antonio Nariño, Puente Aranda, La Candelaria (Centro Histórico), Rafael Uribe Uribe, Ciudad Bolívar, Sumapaz.

¹⁶² En: < <http://es.wikipedia.org/wiki/Bogota>>. Consultada: Octubre 3 de 2011.

¹⁶³ Comunas de Ibagué: *Comuna 1*: Centro; *Comuna 2*: Calambeo; *Comuna 3*: San Simón; *Comuna 4*: Piedrapintada; *Comuna 5*: Jordán 4,6,7,8,9 etp; *Comuna 6*: Vergel; *Comuna 7*: Salado; *Comuna 8*: C.S. Bolívar; *Comuna 9*: Picalaña, Mirolindo; *Comuna 10*: Estadio; *Comuna 11*: Ferias; *Comuna 12*: Ricaurte; *Comuna 13*: Boquerón.

¹⁶⁴ Comunas en Colombia se refiere a una unidad administrativa de una ciudad media o principal del país que agrupa sectores o Barrios determinados. La mayoría de las ciudades capitales de departamentos están divididas en comunas. Las comunas son creadas por los consejos municipales de cada ciudad, por los consejos distritales o los consejos metropolitanos de acuerdo a las propias necesidades de la población y el territorio que habitan. La creación de comunas tiene como fin la administración de los servicios que se brindan a una población urbana determinada. En: < http://es.wikipedia.org/wiki/Comuna_de_Colombia>. Consultada: Octubre 4 de 2011.

¹⁶⁵ Distribución de empresas por comunas: KYJ Confecciones (Comuna 1), Confecciones Danny (Comuna 4), DyM Megamoda, Confecciones Reina (Comuna 6), Creaciones Betsy (comuna 9).

En relación con el Prodes Tamal- Lechona, también es notorio encontrar que las micro y pequeñas empresas que pertenecen al grupo están repartidas entre las trece diferentes comunas de la ciudad de Ibagué; sin embargo, se observa que muchos de los negocios están localizados en la Comuna 4 y la Comuna 8¹⁶⁶. Adicionalmente, es común encontrar que la mayoría de empresas del Prodes Tamal-Lechona tiene punto de venta en alguna de las cuatro plazas de mercado¹⁶⁷ de la ciudad de Ibagué. Por ejemplo, El Palacio de la Lechona tiene punto de venta en la plaza de mercado de “La calle 21”¹⁶⁸, y Lechnería Eduvina – El Gordo, lleva más de veinte (20) años con local en la Plaza de Mercado “El Jardín”¹⁶⁹. Las plazas de mercado de Ibagué son un espacio social en el que los empresarios del Prodes Tamal-Lechona se encuentran los fines de semana para ofrecer sus productos e interactuar con los demás empresarios del sector.

Los Prodes objeto de estudio de Antioquia también son próximos geográficamente. Los Prodes: Metalmecánica Intec, Comunicación Gráfica, Ropa para Bebé, Energía y Vía Primavera están ubicados en el Valle de Aburrá (Colombia). La subregión Valle de Aburrá es una de las nueve regiones en las que se divide Antioquia¹⁷⁰. Está ubicada en el centro del departamento, y la componen diez municipios: Barbosa, Bello, Caldas, Copacabana, Envigado, Girardota, Itagüí, La Estrella, Medellín (Capital del Departamento) y Sabaneta. Esta zona se considera la más desarrollada de Antioquia. Sus principales actividades económicas son la industria textil, el turismo y el comercio¹⁷¹. Medellín está dividido en seis (6) zonas, y 16 comunas urbanas, así¹⁷²:

1. *Zona Sur oriental*: Comuna El Poblado.
2. *Zona Sur occidental*: Comuna Guayabal y Comuna Belén.
3. *Zona Centro occidental*: Comuna Laureles - Estadio, Comuna La América, Comuna San Javier.
4. *Zona Centro oriental*: Comuna La Candelaria, Comuna Villa Hermosa, Comuna Buenos Aires.
5. *Zona Noroccidental*: Comuna Castilla, Comuna Doce de Octubre, Comuna Robledo.
6. *Zona Nororiental*: Comuna Aranjuez, Comuna Manrique, Comuna Popular, Comuna Santa Cruz.

¹⁶⁶ Distribución de empresas por Comunidades: Lechnería Eduvina – El Gordo, Delitamales (Comuna 4), Exquisitos Tamales de Purificación, El palacio de la Lechona, Tamales Doña Lina (Comuna 8), Tamales y Lechona Eduvina (Comuna 6), Restaurante Boquerón (Comuna 13).

¹⁶⁷ La Plaza de Mercado, se define como un espacio público, amplio, cubierto o descubierto, donde se suelen realizar diferentes tipos de actividades como: agrícola, mercantil, financiera, y social. En la Ciudad de Ibagué, existen cuatro (4) Plazas de Mercado, con un total de 2.169 puestos de venta. Dichas Plazas de Mercado están identificadas así: Plaza de Mercado “Chapinero”, Plaza de Mercado de “La Calle 21”, Plaza de Mercado “El hipódromo”, Plaza de Mercado “El Jardín” (Periódico Nuevo Día, Ibagué, Junio 13 de 2010).

¹⁶⁸ Entrevista a Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

¹⁶⁹ Entrevista a Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 12.

¹⁷⁰ El territorio antioqueño comprende las siguientes subdivisiones: Bajo Cauca antioqueño; Magdalena Medio antioqueño; Nordeste antioqueño; Norte antioqueño; Occidente antioqueño; Oriente antioqueño; Suroeste antioqueño; Urabá antioqueño; Valle de Aburrá. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Barrios_de_Medell%C3%ADn>, Consultada: Septiembre 28 de 2011.

¹⁷¹ Artículo creado por Editores LEA. En: <http://www.lea.org.co/DesktopModules/Articulos/Articulos/DetallesArticulo.aspx?id=22792>, Consultada: Septiembre 28 de 2011.

¹⁷² En: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Medell%C3%ADn>>, Consultada: Septiembre 28 de 2011.

La mayoría de empresas que integran el Prodes Ropa para Bebé están ubicadas en Medellín, en las Zonas: Sur oriental (Comuna El Poblado) y Sur occidental (Comuna Guayabal y Comuna Belén)¹⁷³ de dicho Municipio; también se encuentran organizaciones del Prodes en los municipios de Envigado, Sabaneta, Itagüí, y Bello¹⁷⁴. Uno de los entrevistados afirma “[...] *el lugar de encuentro con los empresarios del Prodes, es El Poblado, allá nos reunimos cada ocho días, hacemos un desayuno para todos y trabajamos hasta las 9 o 10 de la mañana*”¹⁷⁵. Los diferentes municipios que integran la subregión del Valle de Aburrá (Antioquia), son cercanos geográficamente; por lo tanto, la movilización de un municipio a otro no representa ningún inconveniente para empresarios antioqueños que participan del Programa de Asociatividad Prodes.

El Prodes Comunicación Gráfica tiene empresas localizadas principalmente en tres municipios del Valle de Aburrá; Itagüí, Envigado y Medellín¹⁷⁶. En Medellín se concentra el mayor número de empresas, y éstas se localizan en las zonas: Centro Oriental (Comuna La Candelaria)¹⁷⁷ y Sur Occidental (Belén)¹⁷⁸. Uno de los entrevistados expresa “[...] *somos heterogéneos en lo que tiene que ver con ubicación geográfica, las empresas del Prodes están distribuidas en toda la ciudad, por eso impresiona agradablemente ese cumplimiento a las reuniones en un punto centro, en la cooperativa del grupo que esta ubicada en al Sur Occidente de la ciudad, allá convergemos todos cumplidamente a nuestra reunión*”¹⁷⁹.

Según varios entrevistados del Prodes Comunicación Gráfica algunos empresarios del grupo tienen proximidad geográfica por el lugar de residencia, esto ha influenciado relaciones de amistad y confianza entre algunos integrantes del grupo, una cita de los entrevistados ejemplifica mejor esta situación, así: “[...] *hay un grupito que por molestar le dicen el combo de la frontera o algo así, porque todos viven por la misma zona. La frontera es aquí en Envigado. Allí esta Francisco Javier de Litotipo, esta Leonardo de Imagexpress, esta Fredy de Ediplass, esta Luis Enrique de Impresos Begón; entonces ellos son un grupito que usualmente se reúne de vez en cuando como a conversar y hablar de todo un poquito*”¹⁸⁰. Los quince (15) empresarios del grupo han creado subgrupos al interior del Prodes, y una de las motivaciones tiene que ver con la cercanía geográfica de las organizaciones y del lugar de residencia de los empresarios¹⁸¹.

Las organizaciones que integran el Prodes Metalmecánico Intec están ubicadas en Medellín, principalmente en las Zonas: Noroccidental (Comuna Castilla)¹⁸² y Sur occidental (Comuna Belén)¹⁸³ de la ciudad. La mayoría de empresas que integran el grupo asociativo se encuentran en la Zona Industrial de

¹⁷³ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011.

¹⁷⁴ Entrevista a Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011.

¹⁷⁵ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 7.

¹⁷⁶ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011.

¹⁷⁷ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011.

¹⁷⁸ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, Enero 28 de 2011.

¹⁷⁹ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp.71.

¹⁸⁰ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, Enero 28 de 2011, Pp. 73.

¹⁸¹ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, Enero 28 de 2011.

¹⁸² Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011.

¹⁸³ Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011; Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011.

Belén. La cercanía geográfica de empresas del Prodes incentiva la comunicación y la confianza entre directivos del sector. Los empresarios se visitan entre sí “[...] se ponen a tomar cerveza, hay 3 o 4 que se frecuentan más. Esa es una cuestión como de compartir, y de camaradería. Es posible, un fin de semana sentarse a tomar y a charlar con compañeros del Prodes. Por ejemplo, esta De La Calle, Mebum, Metalizar y Electrometálicas, ellos están junticos y eso se presta para estar más unidos”¹⁸⁴. En este Prodes, al igual que en el Prodes Comunicación Gráfica, la proximidad geográfica ha propiciado la generación de subgrupos dentro del grupo, y relaciones de amistad fuertes¹⁸⁵.

El Prodes de Energía tiene empresas ubicadas principalmente en cuatro municipios del Valle de Aburrá; La Estrella, Envigado, Sabaneta¹⁸⁶ y Medellín¹⁸⁷. En la zona Centro oriental (Comuna La Candelaria)¹⁸⁸ de Medellín se localiza gran parte de las organizaciones del grupo. El punto de encuentro de los empresarios es en la empresa fundada por el grupo Prodes, la Corporación Tener Futuro, ubicada también en la zona Centro Oriental de la ciudad.

Los Prodes de Antioquia que mayor cercanía geográfica presentan son el Prodes Metalmecánica Intec, dado que la mayoría de organizaciones que lo integran se concentran en la Zona Industrial de Belén; y el Prodes Vía Primavera, cuyas empresas están ubicadas en una misma calle, la calle denominada “Vía Primavera”. La Calle Vía Primavera está ubicada en la Zona Sur oriental (Comuna El Poblado) de Medellín.

El proyecto asociativo de Vía Primavera empezó hace siete años, cuando algunos emprendedores y diseñadores de Antioquia abrieron sus locales comerciales de ropa, accesorios y arte en una calle del sector del Poblado, en Medellín; y los empresarios en lugar de verse como simples competidores, empezaron a reunirse para hablar de lo que podían lograr juntos. Lo primero que hicieron fue encontrar un nombre para la calle en la que estaban ubicados, y el propósito que tienen ahora es lograr que la calle “Vía Primavera” sea un referente en la ciudad, un símbolo de moda para el país, y que sus marcas cautiven mercados internacionales¹⁸⁹. Al respecto un entrevistado sostiene que al estar ubicados “[...] los empresarios en la misma cuadra, se comunican constantemente y desarrollan proyectos juntos”¹⁹⁰.

Por último, el Prodes Metalmecánico de Caldas, grupo asociativo que desapareció del mercado colombiano hace nueve (9) años, se caracterizó por reunir organizaciones del sector metalmecánico de dos regiones diferentes, Caldas y Risaralda. En Caldas se involucraron empresarios de los municipios de Manizales y Villamaría; y en Risaralda organizaciones de Pereira y Armenia. Los empresarios que participaron del Prodes Metalmecánico eran en su mayoría de Manizales, y en la actualidad continúan

¹⁸⁴ Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 213.

¹⁸⁵ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011.

¹⁸⁶ Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011

¹⁸⁷ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Medellín, Enero 31 de 2011.

¹⁸⁸ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011.

¹⁸⁹ Revista Dinero. On Line: <http://www.dinero.com/edicion-impresas/emprendedores/via-primavera_82467.aspx>. Consultado: Septiembre 24 de 2011.

¹⁹⁰ Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 70.

ubicadas en el Parque Industrial Juanchito (Km. 10 vía al Magdalena) y el Parque Industrial Sector Alta Suiza. Estos parques están localizados en la zona sur oriental de Manizales¹⁹¹.

Los entrevistados coinciden en afirmar que ésta característica no favoreció la dinámica del grupo, porque “[...] *habían por un lado unas organizaciones de Armenia, unas de Pereira y unas de Manizales. Uno de los errores fue la distancia, por la ubicación geográfica de las empresas*”¹⁹², porque ocasionó inconvenientes de diferente magnitud. Se presentaban dificultades tanto para acordar el sitio de reunión semanal del grupo, como para distribuir los recursos económicos ofrecidos por instituciones de apoyo como la Alcaldía Municipal de Manizales y la Cámara de Comercio de Caldas¹⁹³.

Una frase de los entrevistados sirve de ejemplo para explicar la situación “(...) *este asunto se nos volvió un inconveniente, porque la Alcaldía de Manizales me decía: Oiga, yo no le puedo dar recursos para una empresa que no esta en la región, que no es del municipio. Entonces ellos [los de Pereira] decían, pero si nosotros somos del Prodes como no nos van a dejar ir. Entonces ellos [los de Pereira] tenían que pagar su parte completa y nosotros no [los de Manizales], ahí era donde veíamos que la estrategia no funcionaba*”¹⁹⁴. La estabilidad y permanencia del grupo asociativo dependía en gran parte de la proximidad geográfica de las organizaciones que lo integraban, parece claro que “[...] *entre más cercanas estén las empresas unas de otras, pues es mejor la relación*”¹⁹⁵.

Según los entrevistados la forma de asociatividad Prodes, creada y diseñada por Acopi Nacional, propuso para la creación de dichos grupos asociativos, que las empresas fueran “[...] *del mismo lugar, de la misma región, para aplicar el criterio de vecindad, el criterio territorial*”¹⁹⁶, y “[...] *que no nos pasáramos de un departamento a otro*”¹⁹⁷. Se observa que éste criterio se ha cumplido para la mayoría de organizaciones que integran los Prodes Objeto de Estudio; sin embargo, se observa que hay unas empresas más próximas geográficamente que otras.

Según Brass et al. (1998: 25) la investigación en redes sociales sugiere dos enfoques para explicar la influencia social y la similitud de actitudes entre agentes de un grupo: la cohesión y la equivalencia. El enfoque de cohesión sugiere que la similitud de actitudes esta en función de la proximidad. En el caso de los Prodes objeto de estudio se encuentra que cuando las organizaciones o empresarios que participan del grupo tienen una cercana ubicación geográfica en sus negocios o en su lugar de residencia, se propicia entre los empresarios escenarios informales de interacción y de comunicación.

¹⁹¹ < <http://wikimapia.org/10071343/es/Zona-Industrial-de-Manizales>>. Consultada: Septiembre 19 de 2011.

¹⁹² Entrevista a Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 63.

¹⁹³ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011; Ex directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Ex directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011.

¹⁹⁴ Entrevista a Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 67.

¹⁹⁵ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 268.

¹⁹⁶ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp.69.

¹⁹⁷ Entrevista a Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 270; Revisión de Archivo, Prodes Metalmecánico, Manizales, 2001, Pp.28.

Por lo tanto, la influencia social y la cohesión entre agentes de un Prodes subyacen en mayor medida cuando la comunicación entre empresas es constante. Por ejemplo, se puede concluir que los Prodes Metalmecánica Intec, Vía Primavera, y Comunicación Gráfica al ser grupos muy próximos geográficamente han conseguido mayor cohesión, relaciones de amistad fuertes, mayor comunicación y confianza entre empresarios. La proximidad geográfica en estos Prodes ha propiciado frecuencia, intensidad y fortaleza en los lazos creados con dichas relaciones entre organizaciones.

Brass et al. (1998: 17) señala que “[...] la fortaleza de una relación se refiere a la frecuencia, reciprocidad, intensidad emocional e intimidad de esa relación”, características que se pueden observar en cuatro de los Prodes analizados en Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Comunicación Gráfica, Pro-Bebé, y Vía Primavera. Estos son Prodes que han desarrollado altos niveles de confianza y solidaridad como resultado de la cercanía física y geográfica que se presenta en los grupos (reuniones formales mínimo una vez a la semana, reuniones informales mínimo una vez a la semana, actos de apoyo y solidaridad con miembros del grupo en momentos de crisis, etc.)¹⁹⁸.

Adicionalmente, se concluye que la influencia social que facilita el contacto directo (o *proximidad geográfica*) entre organizaciones, en un grupo cohesionado, puede contribuir a desarrollar percepciones y juicios similares respecto de su entorno inmediato (Meyer, 1994); como por ejemplo, solucionar problemas comunes de manera colectiva, crear necesidades colectivas y desarrollar proyectos conjuntos (crear una empresa del grupo para beneficio de las organizaciones que integran el Prodes).

En concreto, los modelos territoriales como el de *Prodes*, analizan el impacto de la proximidad geográfica de las empresas que integran el grupo, y sugieren implicaciones importantes para la creación y desarrollo del capital social de los actores participantes (DHC, 2000: 113). Las implicaciones de la estructura de red (equivalencia estructural, proximidad y centralidad) de los Prodes en la generación de capital social, y relaciones fuertes entre agentes de una red, serán analizadas en un capítulo posterior.

6.3. POSICIÓN CENTRAL DE ORGANIZACIONES EN LA DINÁMICA DE LOS PRODES.

Es la intersección de las relaciones lo que define la centralidad de un *individuo* o de una *organización* en un grupo, o en un *nicho de mercado* (Brass et al., 2004). Un agente central en una red inter-organizacional, es aquel en el que los demás miembros del grupo confían. En los Prodes objeto de estudio de esta investigación es posible encontrar agentes u organizaciones focales, que según Borgatti & Foster (2003: 992) serían los agentes “ego”, los cuales crean lazos sociales en un sistema de nodos. Los nexos sociales son canales por los que fluyen los recursos y la información, y un actor que sea central en una red

¹⁹⁸ Estas características serán justificadas de manera amplia en los capítulos de análisis: “Cerramiento de red y huecos estructurales: análisis de los Prodes objeto de estudio de Colombia”; y “Manifestaciones culturales en los Prodes: Colectivismo e Individualismo”.

de interacciones tendrá un mayor potencial para combinar e intercambiar recursos con otros actores, debido a su ventaja de ubicación en la red (Tsai & Ghoshal, 1998).

El análisis de la estructura de red de los Prodes objeto de estudio de ésta investigación, requiere la identificación de empresas del Prodes que tienen posiciones centrales en el grupo. La centralidad de agentes del Prodes se analiza a partir del liderazgo que ejercen algunos actores en los comportamientos y acciones de otras empresas que integran el grupo.

En la presente investigación, no sólo se destaca la posición central que tienen algunas empresas en los Prodes objeto de estudio, sino que se identifica el liderazgo que ejercen los empresarios directivos de dichas empresas en la dinámica de los grupos asociativos. La posición central de una empresa en un Prodes está relacionada con el liderazgo que ejerce el directivo empresario de dicha organización. El liderazgo se puede definir como un proceso (en lugar de líderes estereotipados) que incluye la influencia sobre los objetivos de las tareas y las estrategias de un grupo u organización, la influencia en la gente de la organización para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos, la influencia para la identificación y mantenimiento de los grupos, y la influencia sobre la cultura de la organización (Yukl & Van Fleet, 1992: 149; Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005: 896).

El liderazgo carismático permite explicar algunas de las características que se identifican en los líderes centrales de los nueve Prodes objeto de estudio. Max Weber teorizó sobre el liderazgo carismático en 1924, y después que sus escritos fueron traducidos al inglés en 1947, estimularon el interés en el carisma. Sin embargo, no fue sino hasta 1980 que los investigadores en psicología y gerencia mostraron interés en el liderazgo carismático. El liderazgo carismático se refiere a la percepción de los seguidores sobre que el líder posee un don inspirado de forma divina y es único. Los seguidores no sólo respetan a su líder sino que lo idealizan y lo adoran (Yukl & Van Fleet, 1992: 173-174).

Weber (1947) define carisma como cierta calidad de una personalidad individual, en virtud de la cual es colocada a parte de los hombres ordinarios y que se le asume dotada con energías o calidades supernaturales, sobrehumanas o por lo menos específicamente excepcional. Estas cualidades están referidas como de origen divino o como ejemplar, y sobre la base de ello los individuos en cuestión son tratados como líderes (Weber, 1924/1947). La gente carismática tiene una capacidad notable de proponer ideas complejas en mensajes simples, asumen riesgos, son grandes optimistas. Estos líderes inspiran confianza, fe y la creencia en sí mismos. Por supuesto, nada de esto es una garantía de que la misión sea correcta, ética y exitosa (House & Shamir, 1993).

La teoría del liderazgo carismático en la literatura de administración y psicología está basada principalmente en los trabajos de House (1977) y Conger & Kanungo (1988) and, House, & Shamir (1993). La Teoría de Liderazgo Carismático de House (1977), se fundamenta en los rasgos de necesidad de poder, alta confianza en sí mismos, y fuertes convicciones; y en comportamientos claves relacionados con: la

articulación de una visión atractiva, la comunicación de expectativas de alto rendimiento, el comportamiento de modelos de conducta ejemplar, expresando su confianza en las capacidades de los seguidores para lograr los objetivos colectivos, y haciendo hincapié en los aspectos ideológicos del trabajo y de la identidad colectiva (Yukl & Van Fleet, 1992: 174; Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005: 896)

En el liderazgo carismático hay un interés del líder por capturar la atención de seguidores a través del carisma y la grandeza. El carisma ha sido descrito como “la capacidad mágica (Etzioni, 1961), una determinada característica de personalidad (Weber, 1947), y un poderoso halo (Willner, 1984)” (Emrich, Brower, Howard, Feldman & Garland, 2001: 528); y la grandeza se refiere al exitoso desempeño del líder (Murray et al, 1983, 1994), y en general a su prestigio o reputación (Maranell, 1970)” (Emrich et al., 2001, p. 528).

Los efectos de estas conductas carismáticas tienen que ver con que los seguidores desarrollan confianza, respeto, devoción, lealtad, compromiso, obediencia e identificación con el líder. Los seguidores tienen confianza en la capacidad del líder para alcanzar las metas del grupo (Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005: 897).

Los participantes de un Prodes suelen atribuir cualidades carismáticas a los líderes del grupo, a través de la observación de sus comportamientos y resultados en las relaciones líder-miembro. Los líderes del Prodes son modelos de conducta ejemplar de otros empresarios, articulan una visión innovadora y creativa en sus acciones, y la comunicación genera expectativas de alto rendimiento en el grupo. Los rasgos del líder están relacionados prioritariamente con las destrezas y habilidades individuales que demuestran ante el grupo asociativo (Yukl & Van Fleet, 1992; Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000).

Del líder no solo se estudia el carisma y la grandeza, también se estudian las destrezas individuales y su relación con el desempeño. Mumford, et al. (2000: 156-157) plantean que el desempeño del líder está basado en tres tipos centrales de destrezas: destrezas para resolver problemas complejos; destrezas para construir soluciones; y destrezas de juicio social; pero también las destrezas técnicas, las destrezas conceptuales, las destrezas interpersonales, y las destrezas administrativas (Yukl & Van Fleet, 1992: 152).

A continuación se hará una breve descripción de los comportamientos, destrezas y habilidades de algunos empresarios que ocupan una posición central o un liderazgo en los Prodes objeto de estudio. Cabe destacar que el liderazgo que ejerce una organización en un Prodes, está articulado directamente al liderazgo carismático del directivo que gestiona dicha organización.

En el Prodes Tics de Bogotá se han identificado dos organizaciones internas al grupo que ocupan posiciones centrales en dicha red, una de ellas es Comlat y la otra es Corporación Nueva Empresa. Los entrevistados del Prodes explican con diferentes expresiones porque Comlat y el directivo de dicha organización ejercen liderazgo en el desempeño del grupo, así: “[...]conoce el sector, sabe a qué se dedica

*cada una de las empresas del Prodes o cuál es la estructura que manejan*¹⁹⁹; *“trata de jalonar, trata como de arrastrar las otras empresas, [...] él es una persona con bastante entusiasmo, entonces quiere liderar y empujar los proyectos del grupo*²⁰⁰; *“de alguna forma ha asumido un liderazgo al interior del Prodes, porque toma la iniciativa en realizar tareas que nadie más se quiere comprometer*²⁰¹; *“[...]organiza las tareas, hace aquí, hace allá, invita. Sí, él es como el que más se toma los proyectos en serio*²⁰².

El empresario líder de Comlat corrobora estas afirmaciones, y reconoce su liderazgo en el Prodes, al afirmar *“Yo siempre he insistido en que hagamos negocios, que hagamos cosas, por ejemplo yo lideré la convocatoria de Mipyme digital, y básicamente me la eché al hombro; [...] si uno se pone a hacer un balance de las cosas que hemos hecho, yo he manejado y liderado muchas cosas. He sido una persona responsable que me he puesto en la camisa de sacar un proyecto o alguna iniciativa, y lo he hecho*²⁰³. Todos los entrevistados del Prodes Tics están convencidos del papel significativo que juega éste líder en el Prodes. El gerente de Comlat ha motivado a las demás organizaciones del Prodes a creer en dicha estrategia de asociatividad, y ha sido líder en los proyectos emprendidos por el grupo²⁰⁴.

Otra organización central del Prodes Tics es la Corporación Nueva Empresa, fundada por Zoilo Pallares, quien fue uno de los impulsores de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia. Actualmente la Corporación Nueva Empresa en convenio con Acopi Cundinamarca, es la que coordina las actividades desarrolladas por el Prodes Tics. Acopi Cundinamarca escogió a Zoilo Pallares gerente de la Corporación Nueva Empresa para que en calidad de empresario y líder de procesos asociativos en Colombia trabajara en el fortalecimiento y consolidación del Prodes Tics²⁰⁵.

Buena parte de los entrevistados del Prodes Tics coinciden en afirmar que “Don Zoilo”, fundador de Corporación Nueva Empresa, es un actor central y líder estratégico del grupo porque ha sido un articulador, ha mantenido aglutinados a los empresarios del Prodes, y ha tratado de unir todas las empresas que conforman el grupo²⁰⁶. Con “Don Zoilo” se han realizado diferentes procesos de grupo, así: sensibilización, talleres de confianza, capacitación en temas de dirección, elaboración de planes estratégicos de grupo y por empresa.

Los dos actores centrales del Prodes Tics, directivos empresarios de Comlat y Corporación Nueva Empresa se encuentran en una etapa de desconcierto frente al grupo Prodes Tics, por la falta de compromiso de sus organizaciones para llevar a cabo proyectos concretos en beneficio del grupo²⁰⁷. Adicional a esto también se ha identificado falta de compromiso de Acopi Bogotá-Cundinamarca para

¹⁹⁹ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011, Pp. 87.

²⁰⁰ Entrevista a Directivo 35, Bogotá, 29 de marzo de 2011, Pp. 87.

²⁰¹ Entrevista a Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp.97.

²⁰² Entrevista a Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 95.

²⁰³ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp.87.

²⁰⁴ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011.

²⁰⁵ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011.

²⁰⁶ Entrevista a Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011.

²⁰⁷ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011.

apoyar la consolidación del Prodes, tanto así que la entidad gremial hace más de un año no cumple con el pago de honorarios al Coordinador del Prodes Tics, quien continua apoyando el grupo sin ninguna contraprestación económica²⁰⁸. Frente a esta situación el Coordinador del grupo asociativo Tics manifiesta lo siguiente:

“[...]Se ha discutido mucho mi permanencia en el grupo, pues yo les he dicho a ellos que mi compromiso es total con la estrategia [Prodes], pero he sido muy claro también que así como el tiempo de ellos vale, mi tiempo también vale, y que si no se concretan cosas en el corto plazo pues yo no puedo seguir en el proceso, y que simplemente si yo tengo otros compromisos, yo le daría prioridad a esos compromisos que me generan recursos, porque “pues ya he hecho mucha caridad”, entre comillas digámoslo. [...] En el caso de Acopi yo les he dicho, yo les colaboro en la medida que haya compromiso real entre ustedes y mío, es decir, que haya compromiso financiero entre ustedes y mío alrededor del tema, pero gratis no. Este caso es excepcional, es porque yo estoy convencido que todos estos procesos asociativos necesitan un tipo de servicio transversal, como es este el de Tics, y veo un gran potencial en el grupo, entonces [el trabajo sin honorarios] lo he hecho más como una cuestión de afecto, primero porque tengo la identidad de la estrategia Prodes, y segundo porque pues el grupo me simpatiza y veo que puede cumplir un papel muy importante en el desarrollo tanto del grupo como de otros grupos, como de los mismo territorios, las cadenas, y los clúster, toda esa cosa”²⁰⁹.

En general, se identifica que el Prodes Tics en éste momento esta en un proceso de *Stand By*, uno los entrevistados sostiene “[...] *estamos ahí, pero la expectativa obviamente ha ido decreciendo para la mayoría de los miembros del grupo, al final del año pasado hubo de manera sistemática el retiro de muchas empresas, y todo se debe a que no se hemos concretado proyectos de grupo*”²¹⁰. En el Prodes Tics se observa el liderazgo de dos actores centrales que quieren impulsar el desarrollo del grupo, pero no cuentan con el suficiente respaldo económico, social e institucional para concretar las ideas en proyectos.

En los Prodes Tamal-Lechona y Confección ubicados en la ciudad de Ibagué, también se identifican actores centrales caracterizados por su liderazgo carismático. En relación con el Prodes Tamal-Lechona de Ibagué la mayoría de entrevistados identificó cuatro organizaciones del grupo con posición central estratégica dentro del mismo, estas empresas son: Tamales y Lechona Eduvina, Restaurante Boquerón, El Palacio de la Lechona, y Tamales Purificación.

Las características comunes que tienen estas organizaciones con posición central en el grupo asociativo es que son: empresas pioneras en el sector, con experiencia y tradición en la producción de tamal y lechona; negocios familiares posicionados y reconocidos en la región; las organizaciones más grandes del grupo, por su organización, infraestructura y nivel de ventas -esto considerando que el Prodes lo integran micro y pequeñas empresas del sector-²¹¹.

²⁰⁸ Entrevista a Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011.

²⁰⁹ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp.88.

²¹⁰ Entrevista a Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 557.

²¹¹ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011.

Según los entrevistados de dicho Prodes, la empresa Tamales y Lechona Eduvina es una de las organizaciones familiares más grande que tiene la ciudad de Ibagué y también la más antigua, con más de 100 años de tradición en sus productos. La empresa cuenta con el respaldo de otras cuatro organizaciones del sector que son propiedad de familiares²¹², y que tienen la misma tradición en la producción de tamales y lechona en la región; esta característica la identifica como una de las empresas más fuerte y dinámica en el Prodes, debido a la red de contactos que maneja en el sector²¹³.

Restaurante Boquerón también es una empresa familiar, reconocida en el mercado ibaguereño por su antigüedad en el sector, lleva 55 años desempeñando la misma actividad²¹⁴. Esta organización tiene una posición central en el Prodes por la experiencia que le aporta al grupo en temas relacionados con innovación y desarrollo empresarial, se resalta que es la única empresa del Prodes que ofrece al público lechona enlatada y se está preparando para incursionar en mercados internacionales, la empresaria de dicha organización expone *“[...] las empresas pensamos que exportar es sencillo, y que es solo tener el producto y venga para donde lo vamos a mandar, no, esto es bastante complejo. Por ahora participamos en ruedas de negocios a ver que resulta”*²¹⁵.

Algunos entrevistados coinciden en plantear que los gerentes de Tamales y Lechona Eduvina como de Restaurante Boquerón se caracterizan por compartir con los microempresarios del Prodes la experiencia conseguida en relación con clientes, proveedores, innovación, administración y manejo de recursos²¹⁶.

Con relación a Restaurante Boquerón, un entrevistado sostiene que dicha empresa *“[...] ha contribuido mucho al surgimiento del Prodes Tamal-Lechona. Esta organización ha sido muy benefactora de los otros microempresarios, porque muchas veces ellos veían entre ellos, que el que estaba allá arriba [posición central] pues era intocable; pero no, ellos no tienen ni pequeños ni grandes, todos son un grupo de trabajo”*²¹⁷ en el que hay respaldo y reconocimiento del otro. Es común que Restaurante Boquerón y Tamales y Lechona Eduvina recurran a microempresarios del Prodes para suplir las demandas de productos que no pueden suplir solas²¹⁸.

Las otras dos organizaciones con posición central en el Prodes son, El Palacio de la Lechona y Tamales Purificación, estas son microempresas reconocidas por algunos entrevistados del Prodes porque sus dueños y gerentes son personas emprendedoras y dinámicas, que aportan ideas de proyectos

²¹² Lechonería Eduvina – El Gordo, Lo Rico de Eduvina, Los Hijos de Eduvina, Tamales Mario Eduvino.

²¹³ Entrevista a Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

²¹⁴ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp.8.

²¹⁵ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp.12.

²¹⁶ Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

²¹⁷ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp.96.

²¹⁸ Entrevista a Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 163.

creativas e innovadoras para beneficio del grupo. En general, son líderes que están en función de crear expectativas en los empresarios y ayudar a dinamizar económicamente el Prodes²¹⁹.

Para el caso concreto del Prodes Confección los entrevistados convienen en afirmar que son dos organizaciones las que tienen una posición central en el grupo, así: KyJ Confecciones, y DyM Megamoda. Los entrevistados del Prodes Confección le atribuyen una posición central a estas organizaciones, no sólo por el liderazgo de sus empresarios, sino también porque al compararse con las demás empresas del Prodes, estas son: grandes, organizadas, formalizadas, experimentadas, posicionadas en el mercado nacional, preparadas para competir en el mercado nacional y con trabajo constante todo el año²²⁰. Los gerentes y dueños de dichas compañías han ocupado cargos representativos en la Junta Directiva del grupo.

El directivo de la empresa KyJ Confecciones además de hacer parte del Cluster Textil Confección Diseño y Moda de Ibagué, es el Presidente actual de la Junta Directiva del Prodes (Acopi Tolima) y del Cluster Confección (Cámara de Comercio de Ibagué). Según varios entrevistados ésta organización se ha caracterizado por liderar la búsqueda de oportunidades para el Sector Confección de la Ciudad de Ibagué, es reconocida como la “empresa grande” del grupo, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas del Prodes son microempresas²²¹. Uno de los entrevistados señala “[...] esta empresa siendo grande, nos tiene en cuenta a los otro microempresarios para los trabajos que le resultan”²²².

El directivo empresario de la organización DyM Megamoda, se ha caracterizado por mantener activo los contactos con instituciones de apoyo como: la Gobernación del Tolima, la Alcaldía Municipal de Ibagué y la Cámara de Comercio del Tolima, “[...] ella de pronto esta con inquietud de buscar qué hay en la Alcaldía para los pequeños empresarios, ella está buscando ayudas continuamente, y es muy inquieta en esa parte; ella fue la anterior presidenta de la Junta Directiva del Prodes”²²³.

Los entrevistados empresarios de éstas organizaciones consideran que esto empresarios son líderes y actores centrales del Prodes porque aportan buenas ideas para el desempeño del grupo, están constantemente buscando nuevas cosas que hacer y nuevos proyectos, además son personas abiertas al cambio y sin egoísmos²²⁴.

Los entrevistados de Acopi Tolima justifican que los agentes que ocupan una posición central en los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué se destacan por sus empresas son más organizadas que

²¹⁹ Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011.

²²⁰ Entrevista a Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011.

²²¹ Entrevista a Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011.

²²² Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 5.

²²³ Entrevista a Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 96.

²²⁴ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp.9; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp.10.

las demás, con más experiencia, y ayudan a guiar a los microempresarios en su gestión²²⁵. “[...] Esas experiencias socializadas a los microempresarios, a las famiempresas, téngalo por seguro que se refleja en fortalecimiento de sector”²²⁶.

El Prodes Metalmecánico de Caldas, durante el tiempo que permaneció como grupo asociativo tuvo también sus líderes y actores centrales. Según los entrevistados las organizaciones que ocuparon posiciones centrales en el grupo fueron Prometálicos y Plastigoma. Al respecto un entrevistado señala que “[...] el Gerente de Prometálicos era un líder, y el gerente de Plastigoma también; pero ahora ninguno de los dos está. Estas dos empresas eran muy representativas, eran como las que más jalonaban a los otros empresarios del grupo”²²⁷.

Para el caso de Plastigoma, el ex directivo de dicha organización lleva más de 12 años siendo miembro activo de la Junta Directiva de Acopi Caldas, y ha buscando que el gremio dé acompañamiento continuo al sector metalmecánico, y promueva proyectos para el desarrollo del mismo, entre ellos la reactivación del Prodes Metalmecánico en Caldas²²⁸. Éste empresario se caracterizó por lograr que la organización participara en las iniciativas de asociatividad promovidas por diferentes entidades de apoyo, como Acopi Caldas y Cámara de Comercio de Manizales. Su participación en la Sociedad Latinoamericana de Tecnología del Caucho llevo a la empresa a vender caucho reciclable en Argentina²²⁹, y su experiencia en mercados internacionales sirvió como ejemplo a otras organizaciones participantes del Prodes.

Prometálicos S.A., es reconocida por los entrevistados como una empresa pionera de la industria del pesaje en Colombia, tiene cobertura en todo el territorio colombiano con representantes en todas las capitales departamentales. Esta compañía se ha destacado por incursionar en algunos mercados latinoamericanos gracias a la excelencia y calidad de sus productos. Además es una empresa que cuenta con la tecnología suficiente para satisfacer las necesidades de pesaje de cualquier actividad económica²³⁰.

Uno de los entrevistados afirma que “el posicionamiento de estas empresas caldenses [tanto en la época del Prodes como ahora] se relaciona con la dinámica que tienen al interior de su empresa, una dinámica de traer nuevas tecnologías al país, de innovar en sus productos, de no quedarse igual. Los dirigentes de dichas compañías han sido líderes del sector metalmecánico de Caldas, y se reconocen porque continuamente están buscando nuevas posibilidades de mercado nacional e internacional para las empresas del sector”²³¹.

²²⁵ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, abril 29 de 2011.

²²⁶ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp.96.

²²⁷ Entrevista a Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 85

²²⁸ Entrevista a Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 85.

²²⁹ Entrevista a Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 269.

²³⁰ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010; Ex directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011.

²³¹ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 85.

Los Prodes objeto de estudio de Antioquia también son foco de análisis en la búsqueda de organizaciones con posición central en cada uno de los grupos asociativos. En el Prodes Metalmecánica Intec, los entrevistados coinciden en señalar que el empresario de Metalmecánica Mebum tiene una posición de liderazgo en el Prodes. Los entrevistados expresan que dicho directivo ejerce una posición central en el grupo porque es una persona con experiencia, que ha participado activamente en algunas agremiaciones (Acopi Antioquia, Cámara de Comercio de Medellín, Cámara Junior), y actualmente es Presidente de la Junta Directiva del Prodes y hace parte de la Junta Directiva de Acopi Antioquia²³². Los entrevistados se refieren al empresario de Metalmecánica Mebum con diferentes calificativos, así: motivador, movilizador, soñador, arriesgado, administrador, innovador y capaz²³³. Según uno de los entrevistados “[...] él es como el que mueve el grupo, el que los motiva. Yo lo veo a modo personal, como el líder, el más soñador, el más arriesgado, él es el que nos motiva, vamos a comprar una máquina, y nos convence”²³⁴.

En el Prodes de Comunicación Gráfica los entrevistados identifican diferentes empresarios con posiciones centrales y de liderazgo en el grupo. Sin embargo, se identifican empresarios líderes que ejercen mayor influencia en el grupo, que otros. A continuación se enumeran las diez (10) organizaciones, que según los entrevistados tienen un papel central en el grupo: Imagexpress; Litoimpresos y Servicios; Impresos Ltda.; Litotipo; Prográficas; Litografía Berna; Industria Gráfica Impregón; Editorial Piloto; Tipalma; y Gráficas Diamante. De las 15 organizaciones que hacen parte del Prodes Comunicación Gráfica, 10 son referenciadas como organizaciones centrales en el Prodes, debido principalmente al liderazgo carismático de sus empresarios.

Buena parte de los entrevistados coinciden en calificar a Imagexpress como una de las empresas con mayor posicionamiento en el grupo Prodes. Los entrevistados usan diferentes expresiones para referirse a esta organización, y a su directivo, así: “es una líder en el Prodes por organizada y avanzada, y porque tiene clara la construcción de la confianza”²³⁵; “la dirige un muchacho que es uno de los líderes más importantes que tiene el grupo, porque desarrolla muchas ideas, tiene capacidad de control y tiene mucha calidad humana”²³⁶; “es miembro de la Junta Directiva de Acopi Antioquia”²³⁷; “es una persona con un carisma impresionante, que todo el mundo le cree, que jalona el proyecto que sea. Es una persona que siempre ha estado en el grupo, y fue el gerente encargado de la empresa del grupo cuando no habían conseguido gerente”²³⁸. El gerente de Imagexpress se reconoce en el Prodes como un actor central del grupo; sin embargo, los entrevistados señalaron que también hay otras dirigentes de organizaciones que por diferentes razones ocupan un lugar estratégico en el Prodes.

²³² Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011; Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011.

²³³ Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp.10.

²³⁴ Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp.98.

²³⁵ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp.89.

²³⁶ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp.90.

²³⁷ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 391.

²³⁸ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, Enero 28 de 2011, Pp. 91.

Por ejemplo, los entrevistados también mencionan como líderes y actores centrales del Prodes a los directivos de: Litotipo, Prográficas, Litografía Berna, y Impregón, Litoimpresos y Servicios. Éste es un grupo de pequeñas empresas que han servido de modelo de superación para otras organizaciones del Prodes, dado que se han sobrepuesto a fuertes altibajos económicos. Sus empresarios son considerados por el grupo con el apelativo de “verracos”²³⁹. Litotipo, por ejemplo es una organización central en el Prodes, porque ha liderado proyectos del grupo²⁴⁰; el directivo de Prográficas es identificado por los entrevistados con los siguientes calificativos: “*muy optimista, siempre que tiene bajones vuelve otra vez y se monta*”²⁴¹; “*es la empresa mas pequeñita y queremos mucho a su directivo por su tenacidad*”²⁴². Para los entrevistados, Litografía Berna también está entre en ese grupo de empresas y de empresarios que han servido de ejemplo para muchos participantes del Prodes por su organización administrativa y financiera²⁴³; lo mismo que Industria Gráfica Impregón, gerenciada por una mujer muy estructurada, la única del grupo, que ha participado en diferentes gremios e instituciones (Andigraf, Cámara de Comercio, Sena), mirando siempre cómo ha evolucionado el sector. “[...] *Ella es una experta financiera, trabajó primero en el sector bancario, entonces en el tema pues de cifras y de presupuestos ella es una actor fundamental dentro del grupo*”²⁴⁴.

En general, algunos entrevistados concluyen que las cinco empresas antes mencionadas son admirables por su organización y legalidad, dado que cumplen como con todos los requisitos de ley, llevan su contabilidad²⁴⁵; y a pesar “[...] *que se han pegado duro y en vez de sentirse los menos, han tratado de ser los más, y eso es muy valorable*”²⁴⁶.

Otro grupo de empresarios referenciados por los entrevistados por tener una posición central dentro del Prodes Comunicación Gráfica es Editorial Piloto, Tupalma, Impresos Ltda., y Gráficas Diamante. Los entrevistados afirman que estas organizaciones son grandes en infraestructura e invierten recursos económicos en desarrollo y tecnología. Son empresas consolidadas fuertemente en el mercado por su solidez administrativa y gerencial²⁴⁷.

Según algunos de los entrevistados, Editorial Piloto es una empresa grande en tamaño y en volumen de ventas, su antigüedad y experiencia en el sector le han permitido lograr posicionamiento en el mercado, tiene una red de clientes amplia que ha compartido con los demás empresarios del Prodes²⁴⁸. Tupalma es una de las organizaciones más grandes de este grupo asociativo, y la que más desarrollos tecnológicos ha

²³⁹ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp.391

²⁴⁰ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp.12; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp.91; Directivo 7, N°1, Medellín, Enero 28 de 2011, Pp.91.

²⁴¹ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp.90.

²⁴² Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp.12.

²⁴³ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011.

²⁴⁴ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp.92.

²⁴⁵ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp.342.

²⁴⁶ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 391.

²⁴⁷ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011.

²⁴⁸ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp.91; Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp.91.

tenido durante los últimos años. Es una empresa que impulsa a las empresas del Prodes a ofrecer productos y servicios de calidad²⁴⁹.

Impreso Ltda. y Gráficas Diamante también ocupan una posición central en el Prodes, por la capacidad que tienen sus directivos para “aterrizar” las ideas y proyectos que surgen en el grupo. Ambos directivos son considerados personajes polémicos del Prodes²⁵⁰, porque *“[...] a veces están en posición contraria a la que esta el resto del grupo, pero muchas veces son el polo a tierra también de todos. Cuando todos están como diciendo hagamos esto, llegan ellos y dicen 2 ó 3 cosas, y todo el mundo queda desinflado”*²⁵¹.

A manera de conclusión, aunque se reconoce el directivo de Imagexpress como uno de los líderes y actores representativos del Prodes Comunicación Gráfica, los entrevistados de éste grupo asociativo coinciden en plantear que tiene muchas personas con características de liderazgo enfocadas a que los proyectos del Prodes se desarrollen²⁵². De las quince (15) organizaciones que integran el grupo Prodes, los entrevistados referenciaron diez (10) directivos con posición central dentro del grupo; sin embargo, los entrevistados aclaran que todos los integrantes del Prodes influyen positivamente el desempeño del Prodes. Algunas apreciaciones de los entrevistados al respecto son: *“[...] dentro de este grupo de 15 empresarios, nadie es más importante. [...] Hay una cosa tan hermosa en este grupo, y es que todos los empresarios del Prodes somos líderes y todos somos escuchados”*²⁵³; *“[...] Todas las empresas del Prodes han ejercido una influencia significativa en mi empresa y en el Prodes; y siempre desde la admiración por el otro, se están tomando modelos de referencias, y eso ha sido lo bonito del grupo”*²⁵⁴.

En el Prodes Ropa para Bebé, otro de los grupos asociativos objeto de estudio de Antioquia, los entrevistados nombran como agentes centrales de la red, a Primordial y Pucheros²⁵⁵. Los entrevistados consideran que el gerente de Primordial es un actor central del Prodes por la experticia que ha mostrado en momentos de crisis económica, y que ha logrado transmitir a los demás empresarios. Su empresa que ha crecido adaptándose a las dinámicas del mercado y en estos momentos maquila para otras organizaciones del sector²⁵⁶. Éste líder, gerente de Primordial siempre ha creído en la idea de asociatividad y ha motivado a los empresarios del grupo a continuar en el Prodes²⁵⁷.

Primordial y Pucheros son empresas de trayectoria, tienen un promedio de 30 años de permanencia en el mercado, sus empresarios se caracterizaran por ser organizados, pujantes y jalonan a las demás

²⁴⁹ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp.391.

²⁵⁰ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011.

²⁵¹ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp.221.

²⁵² Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp.391.

²⁵³ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp.90.

²⁵⁴ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp.90

²⁵⁵ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12 N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011.

²⁵⁶ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp.6.

²⁵⁷ Entrevista a Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp.6.

organizaciones del Prodes²⁵⁸. Por ejemplo, se puede decir que “[...] *estos empresarios exigen cumplimiento a las reuniones, y nosotros aceptamos los regañones que nos hacen. En todas partes hay gente más organizada que otra, yo no soy tan organizada, entonces si me tiene que jalonar, pero no, nunca tuvimos ningún problema, es un grupo que todos nos apreciamos mucho y nos respetamos muchísimo*”²⁵⁹.

En el caso del Prodes Energía, los entrevistados coinciden en señalar que la dirigente de Inmel ejerce un liderazgo estratégico en el grupo, es un actor central. Algunas de las características que le atribuyen los entrevistados a dicho empresario líder, y a su empresa, son: “[...] *Jes una empresaria súper organizada, que le ha apostado a la asociatividad, le ha sacado tiempo a todo el trabajo de liderazgo para construir confianza, para construir compañerismo, para venderles la idea sus compañeros, para seducirles para que estos participen en los proyectos, se enamoren de los proyectos del grupo*”²⁶⁰; “[...] *Jes una empresa con experiencia que jalona las demás, su gerente posee amplios conocimientos, liderazgo y moviliza el grupo*”²⁶¹.

La gerente de Inmel coincide con los entrevistados en que su organización ejerce un liderazgo representativo en el Prodes Energía. La directiva argumenta que en estos momentos participa en la coordinación de tres comités del grupo asociativo, así: el Comité de Dirección o de Representatividad, el Comité de Proyectos de Responsabilidad Social, y el Comité Financiero. Las funciones que desempeña el empresario de Inmel en el grupo Prodes están relacionadas con: ser canal de comunicación con los terceros, verificar los temas de discusión en las reuniones de grupo, tomar decisiones con respecto a algunos asuntos de la Corporación Tener Futuro (empresa del Prodes), y hacer seguimiento a las labores realizadas por los Comités²⁶².

Para finalizar el análisis de centralidad y liderazgo en los actores que integran cada uno de los Prodes objeto de estudio de Antioquia, se toma el Prodes Vía Primavera, en el cual también se observan tres empresarios con una posición central en el grupo, dirigentes de Wanitta, Corporación Vía Primavera y Gorah Industries²⁶³. De las tres organizaciones identificadas por los entrevistados como líderes en la red Prodes, Wanitta es catalogada como la más importante, seguida de la Corporación Vía Primavera, y por último Gorah Industries.

Los entrevistados concuerdan en que el directivo de Wanitta ha sido el impulsor número uno del Prodes Vía Primavera, “[...] *ha estado muy pendiente de la cuadra, lleva muchos años en la calle, más que muchos de ahí*”²⁶⁴. El empresario directivo de Wanitta es “*un líder positivo del grupo, emprendedor y*

²⁵⁸ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12 N°3, Medellín, Enero 24 de 2011.

²⁵⁹ Entrevista a Directivo 12 N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 4.

²⁶⁰ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp.89.

²⁶¹ Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp.93.

²⁶² Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 92 y Pp. 173; Directivo 10, N°2, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp.1.

²⁶³ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

²⁶⁴ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp.94.

*luchador*²⁶⁵; “*pertenece a la Junta directiva del Prodes*”²⁶⁶. En general, “[...] *es una persona muy talentosa en muchos sentidos. Él se ha metido como en todo, a buscar ayudas, respaldo institucional y conseguir la que ahora es la gerente de la empresa del grupo Corporación Vía Primavera*”²⁶⁷.

Uno de los entrevistados afirma que el directivo de Gorah Industries es otro actor central en el Prodes Vía Primavera; pero asumiendo el papel de colaboración y respaldo a los proyectos desarrollados en el Prodes, y coordinados por Wanitta²⁶⁸. Otro de los entrevistados dice que estas dos organizaciones juntas [en cabeza de sus directivos] “[...] *son las que más jalonan. Sus directivos son personas con fortaleza, espíritu de arranque, echados para adelante, y con ideas claras*”²⁶⁹.

Por último, la Corporación Vía Primavera es otra de las organizaciones centrales para dinamizar los proyectos del Prodes. Ésta organización recoge los objetivos sociales, económicos y administrativos de cada uno de los empresarios del grupo asociativo. La Corporación está liderada por una persona con competencias administrativas y gerenciales, entrando a reforzar las debilidades que tienen los empresarios del Prodes en estos aspectos²⁷⁰. Esta directiva ha venido trabajado en los proyectos del grupo, gestionado recursos (sociales, técnicos, y económicos) para beneficio de los empresarios de “Vía Primavera” [Calle] pertenecientes al Prodes. Al respecto, uno de los entrevistados considera que ella “[...] *ha sido una persona muy centrada que nos ha dicho, listo ustedes son diseñadores y tiene muchas cosas en que pensar, son muy creativos pero la creatividad no es todo, se ponen juiciosos trabajamos por esto buscamos esto y ha salido bien, ha funcionado y han salido muy bien las cosas así. Ella es la administradora de la cuadra*”²⁷¹.

En general, los directivos que ejercen liderazgo en los Prodes se caracterizan principalmente tener diferentes destrezas individuales (Yukl & Van Fleet, 1992), tales como: *destrezas técnicas* relacionadas con el conocimiento de: productos y servicios que ofrecen los demás empresarios del grupo asociativo, procedimientos y equipos de tecnología requeridos por participantes del Prodes, y dinámica de sector económico y del mercado en el que se movilizan los miembros del Prodes. Además, de estas destrezas técnicas, también se identifican *destrezas conceptuales*, relacionada con la habilidad de los directivos para analizar eventos complejos y percibir tendencias, reconocer cambios, identificar problemas y oportunidades; habilidad para desarrollar soluciones prácticas y creativas a los problemas. Estos empresarios están continuamente formulando ideas innovadoras para emprender nuevos proyectos, y satisfacer necesidades del grupo.

Otro tipo de destrezas que se identifican en los líderes del Prodes son las *interpersonales*, referidas a la comprensión de los procesos interpersonales y de grupo, y a habilidad para mantener relaciones

²⁶⁵ Entrevista a Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp.94.

²⁶⁶ Entrevista a Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, PP. 93.

²⁶⁷ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp.94.

²⁶⁸ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011.

²⁶⁹ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp.93.

²⁷⁰ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

²⁷¹ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, PP. 94.

cooperativas con los integrantes del Prodes. Por último, también se percibe en los líderes de los Prodes *destrezas administrativas* referidas a las habilidades que tienen dichos empresarios para desempeñar funciones gerenciales relevantes, como planear, delegar, supervisar; se encuentra que la mayoría de directivos líderes centrales de los Prodes ocupan o han ocupado cargos de representación empresarial en juntas directivas sectoriales, o gremiales. Estos empresarios líderes de los Prodes se caracterizan por sus habilidades de organización, administración y gestión; y también, por el desarrollo empresarial de las organizaciones que están bajo su dirección.

Estas destrezas personales de los líderes del Prodes, se complementan con cualidades de líderes carismáticos, tales como: optimista, entusiasta, arriesgado, sensible al entorno y a las necesidades de los miembros del grupo, y con comportamiento poco convencionales, creativos e innovadores.

Tabla 11. Actores (Empresas y empresarios) con Posición Central en los Prodes.

<i>Prodes</i>	<i>Ciudad /Región</i>	<i>N° actores centrales</i>	<i>Actores con posición central en el Prodes</i>
Tics	Bogotá	2	Comlat
			Corporación Nueva empresa
Confección	Ibagué	2	KyJ Confecciones
			DyM Mega moda
Tamal-Lechona	Ibagué	4	Tamales y Lechona Eduvina
			Restaurante Boquerón
			El Palacio de la Lechona
			Tamales Purificación
Metalmecánica	Caldas	2	Prometálicos
			Plastigoma
Ropa para Bebé	Antioquia	2	Primordial
			Pucheros
Comunicación Gráfica	Antioquia	10	Imagexpress
			Litoimpresos y Servicios
			Impresos Ltda.
			Litotipo
			Prográficas
			Litografía Berna
			Industria Gráfica Impregón
			Editorial Piloto
			Tipalma
Gráficas Diamante			
Metalmecánica Intec	Antioquia	1	Metalmecánica Mebum

Energía	Antioquia	1	Inmel
Vía Primavera	Antioquia	3	Wanita
			Corporación Vía Primavera
			Gorah Industries

Fuente: Construcción Propia, 2011.

En la Tabla 11 (*Actores (Empresas y empresarios) con Posición Central en los Prodes*) puede observarse, que las nueve (9) redes de empresarios estudiadas a través de la forma de asociatividad Prodes cuentan con al menos una organización o empresario que ejerce una posición central o liderazgo en el grupo, y han generando dinámicas de acción al interior del mismo. De los grupos asociativos estudiados se identificó que el Prodes Metalmecánica Intec y Prodes Energía, tienen un (1) solo líder o actor central en el grupo. Una gran parte de los Prodes (cuatro Prodes) tienen dos (2) actores centrales, estos Prodes son Tics, Confección, Metalmecánico y Pro-Bebé. También se observan Prodes con más de dos agentes centrales. Por ejemplo, Vía primavera tiene tres (3); Tamal- Lechona posee cuatro (4); y por último, el Prodes Comunicación Gráfica tiene el mayor número de actores líderes con posición central en el grupo, tiene diez (10) empresas (Ver Tabla 11. *Actores (Empresas y empresarios) con Posición Central en los Prodes*).

La centralidad de un agente social en una red se define como la intersección de las relaciones de un *individuo* o de una *organización* en un grupo (Brass et al, 2004). Por lo tanto, estos actores centrales identificados en los nueve (9) Prodes colombianos tienen nexos sociales con las diferentes organizaciones que integran la red, y en esos nexos sociales se intercambia información valiosa para la organización con posición central y para el grupo. Tsai & Ghoshal (1998) sostiene que todo actor central o con liderazgo en una red de interacciones tendrá un mayor potencial para combinar e intercambiar recursos con otros actores debido a su ventaja de ubicación en la red. La información que fluye dentro del Prodes es empleada por el actor central del grupo para gestionar recursos (económicos, administrativos, físicos, y sociales) con otras organizaciones e instituciones que están fuera del Prodes. Esto es lo que ha sucedido con los nueve (9) Prodes estudiado, los actores centrales han utilizado su posición para dinamizar personas, recursos e intereses individuales y colectivos.

Los actores que ocupan *posiciones centrales* suelen estar bien situados para influir sobre las percepciones que tienen otros actores de la realidad inmediata a través de dos mecanismos: influencia social y control del flujo informativo (Brass & Bukhardt, 1992; Cook & Emerson, 1984). Brass & Bukhardt (1992) plantean que los actores centrales en una red social tienen la capacidad de influir en las actitudes e identidades de otros actores en posiciones no equivalentes. El efecto de la centralidad en la influencia social suele depender del tipo de la relación entre actores.

Se podría afirmar que entre más actores centrales o empresarios líderes se identifiquen en un Prodes, las relaciones se hacen más equivalentes, y menos jerárquicas, y las decisiones, acciones e intereses del

grupo son discutidos para llegar al consenso, como sucede con el Prodes Artes Gráficas. Entre más pocos agentes centrales haya en un Prodes es más probable que estos ejerzan mayor poder de influencia social en el grupo. En éste último caso, las organizaciones que integran el Prodes suelen confiar en la idoneidad del actor central, puede suceder que las propuestas del líder y del actor central no tengan mayor objeción para el grupo.

En el Prodes Comunicación Gráfica se observan relaciones equivalentes entre los actores que integran el Prodes, para los entrevistados de dicho grupo fue difícil identificar empresarios líderes o actores con posición central, porque claramente la mayoría de miembros del Prodes ocupan una posición central dentro del mismo. En éste Prodes los agentes que lo integran tienen una comunicación constante, y la información fluye fácilmente. Puede plantearse, como lo sostiene Powell et al. (1996) que la presencia de organizaciones centrales en una red [en el Prodes], y la experiencia en estrategias de colaboración aumentan la tasa de crecimiento y la supervivencia de las firmas. Por lo tanto, los actores con posición central o liderazgo en un Prodes, son claves para dinamizar recursos y organizaciones, e incluso para garantizar la supervivencia de las empresas que integran el grupo y la supervivencia del Prodes como tal.

Si las identidades organizacionales dependen en parte de la centralidad de los individuos o empresas en la red, y la centralidad varía en función del acceso y el control de recursos, es previsible que exista un amplio repertorio de identidades allí donde hay diferencias significativas de poder entre organizaciones. Por el contrario, cuando el desequilibrio de poder es menor (por ejemplo, allí donde hay pocos niveles jerárquicos), el repertorio de identidades se reducirá y éstas tenderán a converger (Ibarra, 1992).

A manera de conclusión.

La estructura de red de los Prodes se analiza a través de tres elementos propuestos por Andrews, Basler y Coller (1997), *equivalencia estructural, proximidad y centralidad*. La equivalencia estructural de los nueve (9) Prodes en estudio se analiza a partir de la similaridad o di-similaridad de actividades económicas y productivas de los agentes que integran dichos grupos; la proximidad de las organizaciones se observa a partir de la cercanía geográfica entre empresas del Prodes; y por último, la centralidad se estudia como la posición representativa o el liderazgo que tiene una empresa o empresario en la dinámica de acción del grupo.

Con respecto a la equivalencia estructural de los agentes que integran cada uno de los Prodes en estudio, se encontró que la mayoría de Prodes conservan la característica de homogeneidad exigida por el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, relacionada con la necesidad que las empresas sean de un mismo sector y desarrollen actividades productivas parecidas o complementarias; y que además sean organizaciones ubicadas en la misma región o departamento (Zoilo Pallares, 1999).

Se encontró que ocho de los nueve Prodes analizados hacen parte de un mismo sector; a excepción del Prodes Vía Primavera que agrupa empresarios de diferentes sectores. La *equivalencia estructural* del Prodes Vía Primavera está en que son organizaciones que tienen su propia marca, que elaboran sus propios productos y los comercializan. El Prodes Vía Primavera lo integran organizaciones cercanas geográficamente, ya que están ubicadas en la misma cuadra, y tienen un objetivo común, el de mejorar las condiciones físicas, sociales y culturales de la “Vía Primavera”, impulsando el posicionamiento comercial de los negocios que allí se ubican.

Los cinco Prodes de Antioquia se destacan por sus logros económicos y productivos como grupos. Estos Prodes han creado mínimo una empresa para beneficio del grupo, resultado del análisis de necesidades colectivas del mismo. Los Prodes Confección y Tamal-Lechona, de Ibagué; y el Prodes Tics, de Bogotá, son grupos que no han logrado unificar intereses comunes entre los integrantes de los grupos, y se encuentran en una etapa de estancamiento. En el caso de los Prodes Confección y Tamal-Lechona (Ibagué) la razón de esta falta de unicidad puede estar relacionada con que ambos grupos están integrados por empresas muy heterogéneas entre sí (actividades productivas, proceso de producción, calidad de productos). El Prodes Metalmecánico (Caldas) desapareció del mercado por falta de homogeneidad en las organizaciones que lo integraban.

La mayoría de empresas que integran los Prodes de Antioquia, tienen en común el sector al que pertenecen y la actividad productiva; pero también coinciden en que sus empresas tienen diferentes niveles de especialidad en el sector. Estas diferencias no han obstaculizado las relaciones entre agentes del Prodes, más bien se ha visto como una oportunidad para ampliar el portafolio de productos y servicios de los Prodes.

Con relación a la proximidad geográfica de los Prodes, se observa que la mayoría de Prodes estudiados esta en una misma región, a excepción del Prodes Metalmecánico de Caldas que cuando existió agrupó empresas de dos regiones diferentes, Caldas y Risaralda. Los cinco Prodes objeto de estudio de Antioquia, están ubicados en la misma región. Los Prodes integran empresas ubicadas en diferentes municipios de Antioquia, pero la mayoría de organizaciones se encuentran en Medellín.

La posición central que tienen algunas empresas del Prodes dentro del grupo asociativo, está relacionada con las cualidades de liderazgo carismático que se identifican en sus directivos. En las nueve (9) redes de empresarios estudiadas, se encuentra al menos una organización o empresario que ejerce una posición central o liderazgo en el Prodes generando dinámicas de acción al interior del grupo (Tabla 11. *Actores (Empresas y empresarios) con Posición Central en los Prodes*). En la mayoría de Prodes se identifican al menos dos líderes que ejercen posición central en los grupos. En los Prodes estudiados, se identificaron grupos que tienen al menos un líder o actor central que jalona la dinámica del grupo; pero también hay Prodes con más de empresario liderando; por ejemplo, el Prodes Comunicación Gráfica tiene diez (10) empresarios líderes y con posiciones centrales en el grupo.

Un argumento que surge al respecto, y después de cruzar la información de los entrevistados de cuatro regiones de Colombia, es que entre más líderes o actores centrales hallan en un Prodes, las relaciones se hacen más equivalentes, y menos jerárquicas; y entre más pocos líderes o agentes centrales hallan en un Prodes es más probable que estos ejerzan mayor poder de influencia social en el grupo. En el último caso, las organizaciones que integran el Prodes suelen confiar en la idoneidad del actor central, y puede suceder que las propuestas del líder y del actor central no tengan mayor objeción; mientras que en el primer caso, las propuestas de una organización central entre muchas otras organizaciones centrales debe estar sujeta a mayor discusión y análisis por parte del grupo.

Los directivos que ejercen liderazgo en los Prodes presentan cualidades de liderazgo carismático, relacionadas con la percepción que tienen los integrantes del Prodes que dichos actores estratégicos tienen cualidades únicas y excepcionales, por las cuales son valorados, y reconocidos en el grupo asociativo. Los líderes de cada Prodes son tomados como modelos ejemplares de dirección, y se observan como personas optimistas, arriesgadas, creativas, con ideas claras e innovadoras, y con sensibilidad social hacia los demás integrantes del Prodes.

En los líderes del Prodes se observan destrezas individuales técnicas, conceptuales, interpersonales y administrativas (Yukl & Van Fleet, 1992). Estas destrezas se observan en la experiencia, dominio y conocimiento que tienen estos líderes acerca de los productos, servicios, procesos, y mercados que se manejan al interior del Prodes; la habilidad para proponer e intercambiar ideas creativas e innovadoras que responden a las necesidades del grupo; el carisma del empresario para consolidar relaciones de confianza y colaboración con los demás empresarios del Prodes; y las habilidades para desempeñar funciones gerenciales, por ejemplo la tendencia de dichos líderes a desempeñar cargos de representación empresarial ante el sector y los gremios en los que participan.

Hasta ahora se ha analizado la estructura de red de nueve Prodes de diferentes regiones de Colombia (Bogotá, Ibagué, Caldas, y Antioquia), y se concluye que estos elementos estructurales pueden ejercer mayor o menor influencia social en los agentes u organizaciones que integran los Prodes. Las organizaciones que integran los grupos asociativos pueden estar influidas socialmente por los lazos sociales creados entre agentes equivalentes en actividad productiva, próximos geográficamente, y porque hay presencia de agentes líderes que ejercen una posición central en el grupo. La influencia social se refiere a la manera en que la gente afecta los pensamientos, sentimientos y comportamientos de otros (Forsyth, 2006). La influencia social de un grupo Prodes se da de una organización a otra a través de sus empresarios y directivos, los cuales a través de comportamientos sociales aceptados por el grupo, ganan credibilidad y reconocimiento.

Vale la pena analizar que no solo la equivalencia estructural de organizaciones que integran una red inter-organizacional puede estar en función de un sector económico o de una actividad productiva; la equivalencia estructural también puede estar en función de características demográficas como la

antigüedad, el tamaño, el nivel de formación de los directivos, la edad, etc. Estas características demográficas equivalentes pueden influenciar también las relaciones sociales entre organizaciones, generando relaciones fuertes o débiles en la red (Liñán & Santos, 2006). Las características demográficas son otra forma de equivalencia estructural de la red, las cuales serán analizadas en ésta investigación para deducir la relación que tienen estos elementos de equivalencia con los temas de cultura e instituciones.

La proximidad es otro tema que no se reduce a una mirada de cercanía geográfica, es claro que la proximidad geográfica genera en las organizaciones y empresarios una proximidad física que con el tiempo se ve reflejada en cercanía entre agentes del grupo, una cercanía que se traduce en confianza y cohesión entre organizaciones pertenecientes al Prodes. El elemento de proximidad como cercanía entre agentes del Prodes (no sólo una cercanía geográfica), será discutida al analizar los mecanismos de red: huecos estructurales y cerramiento de red, tema central de la investigación; y las manifestaciones culturales de los Prodes objeto de estudio, y su relación con la dimensión cultural individualismo-colectivismo.

CAPÍTULO 7

ATRIBUTOS DEMOGRÁFICOS EN LOS PRODES: IMPACTO Y RESULTADO

7. ATRIBUTOS DEMOGRÁFICOS EN LOS PRODES: IMPACTO Y RESULTADO.

Las características o atributos demográficos de un grupo o persona son una tipología de la diversidad (Van Knippenberg & Schippers, 2007:519). Knippenberg & Schippers (2007:517) definen diversidad de grupo como las “(...) *diferencias entre los individuos en cualquier atributo que pueden llevar a la percepción de que otra persona es diferente de sí misma*”. De acuerdo con Harrison, Price & Bell (1998: 96) el aumento de la diversidad en grupos de trabajo ha motivado el interés por comprender cómo afectan las diferencias individuales el funcionamiento de los grupos. La palabra diversidad evoca la palabra diferenciación de un agrupamiento social.

Según Lawrence (1997:2) el campo de la demografía organizacional fue propuesto por Pfeffer en 1981 y 1983. Definido como el estudio de la composición de una entidad social (grupo o individuo) en términos de los atributos de sus miembros (Pfeffer, 1983; Lawrence, 1997).

William & O'Reilly (1998) aclara que los individuos tienen una tendencia natural a usar categorías o atributos para clasificar la gente. La demografía organizacional es un proceso de “categorización social”, en el que las similitudes y las diferencias entre los miembros del grupo de trabajo forman la base de la categorización de sí mismo y del grupo (Tajfel, 1981; Turner, 1990). La categorización social en grupos diversos significa “*que las personas distinguen subgrupos dentro del grupo de trabajo*” (Jehn, Northcraft & Neale, 1999:744).

La demografía organizacional ha estado asociada tradicionalmente con atributos de género, edad, profesión, tamaño, etnicidad, contexto educacional y funcional (Knippenberg & Schippers, 2007:519). Se ha demostrado que la diversidad demográfica (tamaño, cargo, profesión, sexo, etc.) tiene efectos negativos en el desempeño de las organizaciones y de los grupos (Pfeffer, 1983; Stewman, 1998; Pfeffer, 1997; Harrison, Price & Bell, 1998). En palabras de Pfeffer (1997: 89-90) “[...] *factores como el tamaño, la distribución de cargos, y la heterogeneidad [de actores del grupo] pueden afectar el desempeño organizacional*”.

La heterogeneidad puede ser estudiada en un nivel superficial y profundo (Harrison et al., 1998: 96-97). La heterogeneidad en un nivel superficial se define como las diferencias entre los miembros de un grupo en características biológicas identificables que se reflejan en rasgos físicos tales como la edad, raza/etnia, género. Mientras el concepto de heterogeneidad en el nivel profundo incluye diferencias entre

las actitudes, creencias, y valores de los miembros. En ambos casos, se han mostrado relación con variables de: desempeño, innovación, calidad de las relaciones, rotación, cohesión de grupo, relaciones interpersonales, comunicación, reducción de conflicto y atracción al grupo.

Por lo tanto, conociendo la influencia que tienen los atributos demográficos en los resultados de organizaciones y de grupos de organizaciones es que se pretende analizar en los nueve Prodes objeto de estudio de Bogotá, Ibagué, Caldas y Antioquia atributos demográficos como: tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación. Aunque algunos de estos atributos puedan ser clasificados como de nivel superficial, han servido de base para explorar las diferencias en los Prodes, y su impacto en los resultados de grupo, analizados en términos de supervivencia de los Prodes, la innovación y el desarrollo de nuevos negocios, la comunicación y la cohesión de integrantes del Prodes.

A continuación se describen las diferencias y similitudes demográficas de nueve (9) Prodes de Colombia, de las regiones de Bogotá, Ibagué, Caldas y Antioquia. En una primera parte, se analiza *el tamaño* en función de las empresas que integran los Prodes, y del número de empresas que pertenecen a cada Prodes; en una segunda parte, se observa la antigüedad en términos de los grupos Prodes y de empresas que integran los grupos; en tercer lugar, se describen atributos como la profesión y la edad de los directivos que hacen parte del Prodes; y por último, se presenta una discusión teórico-práctica de los cuatro atributos demográficos estudiados, así: tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación.

7.1. EL TAMAÑO DE LOS PRODES: ¿OPORTUNIDAD O RESTRICCIÓN?

Un atributo demográfico estudiado en las organizaciones es el tamaño (Pfeffer, 1997), y ha sido esta característica la que mayores diferencias ha mostrado en el tema de composición de grupos Prodes en algunas regiones de Colombia (Bogotá, Ibagué, Caldas y Antioquia). Acopi, la entidad encargada de crear y consolidar grupos Prodes en Colombia, no ha logrado unificar criterios para definir si es una estrategia asociativa dirigida para micro, pequeños o medianos empresarios, o para todos. En algunas regiones como Bogotá e Ibagué es más notorio encontrar en sus grupos a microempresarios²⁷²; mientras en regiones como Antioquia y Caldas se restringe la participación a las Pymes, ya que estas tienen mayor desarrollo y formalización en comparación con las microempresas²⁷³. Por ejemplo, en regiones como Antioquia, donde la estrategia de asociatividad Prodes ha presentado mayores avances y resultados en términos de supervivencia, innovación y desarrollo de sus grupos, se encuentra que la participación en Prodes se dirige a pequeños y medianos empresarios, y se restringe para los microempresarios. Los Prodes son una oportunidad de asociatividad para Mipymes, pero también es cierto, que no todos estos empresarios pueden acceder a los beneficios de dicho Programa. Los microempresarios presentan dificultades de

²⁷² Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011.

²⁷³ Entrevista a Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010.

formalización, organización, tiempo, y dinero que terminan afectando el compromiso con la dinámica del Prodes²⁷⁴.

En el Prodes Tics se presenta similaridad en tamaño de las organizaciones (micro y pequeñas empresas) que integran la red Prodes Tics. Uno de los entrevistados plantea que en estas empresas “[...] el gerente es *“todero”*²⁷⁵, es el que hace de todo, entonces las demás empresas son exactamente iguales en ese sentido”²⁷⁶. Son empresas que han sobrevivido en el mercado con muchísimas dificultades, la mayoría son de 2 ó 3 personas que viven el día a día, “[...] ellos tienen conciencia que tienen que trabajar asociadamente, pero igual el día a día no les permite sacar tiempo, y menos sacar recursos de su propio bolsillo para financiar eso”²⁷⁷, las características de la microempresa no facilitan la consolidación de redes asociativas.

El Prodes Confección (Ibagué) también está compuesto por micro y pequeñas empresas. La diferencia entre micro y pequeños empresarios, es que estos últimos tienen una estructura empresarial más formalizada y mayor estabilidad en el mercado, lo que les ha permitido conformar en Ibagué el cluster textil confección, diseño y moda²⁷⁸. Las microempresas del Prodes no se sienten preparadas para realizar negocios con otras organizaciones del grupo, y ellos mismos plantan: *“tenemos temor a no responder”*²⁷⁹, *“nos parece complicado confiar en el otro”*²⁸⁰, *“nos da miedo arriesgarnos”*²⁸¹, *“nosotros nos quedamos como rezagaditos porque no tenemos la capacidad económica para responder”*²⁸², y *“tenemos que buscar la forma de cómo sobrevivir en el mercado”*²⁸³.

Los entrevistados del Prodes Confección de Ibagué coinciden en afirmar que el grupo está compuesto mayoritariamente por microempresarios o famiempresarios²⁸⁴, y por uno o dos empresarios pequeños, “[...] por ejemplo, KyJ Confección es el taller más grande. No hay talleres de 50 máquinas, yo pienso que por ahí de 20, otras de 14 ó 12, y también hay muchas empresas con tres y cuatro maquinitas”²⁸⁵.

²⁷⁴ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Medellín, Enero 31 de 2011; Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011.

²⁷⁵ Todero: Persona que hace de todo, sin importar el cargo que desempeña en la organización. Hace desde labores operativas hasta labores administrativas.

²⁷⁶ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011. Pp. 68.

²⁷⁷ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp.16.

²⁷⁸ Entrevista a Directivo 47, N° 8, Ibagué, Abril 14 de 2011.

²⁷⁹ Entrevista a Directivo 48, N°8, Ibagué, Mayo 5 de 2011.

²⁸⁰ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011.

²⁸¹ Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011.

²⁸² Entrevista a Directivo 47, N° 8, Ibagué, Abril 14 de 2011.

²⁸³ Entrevista a Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp.1.

²⁸⁴ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 2; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 3.

²⁸⁵ Entrevista a Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 3; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp.9.

El Prodes Tamal-Lechona (Ibagué) lo conforman solo microempresarios, teniendo en cuenta que los entrevistados identifican dentro del grupo dos organizaciones que sobresalen por su capacidad productiva, nivel de ventas y trayectoria, estas empresas son: Restaurante Boquerón y Lechonería Eduvina²⁸⁶.

La mayoría de microempresarios del Prodes Confección de Ibagué y del Prodes Tamal-Lechona son famiempresas. En el Prodes Confección se encontró que cuatro empresas del grupo corresponden a una misma familia²⁸⁷, y un entrevistado señala “[...] nosotros somos cuatro hermanos, y nos llaman a todos: Los Reina, y dicen llegaron Los Reina. Somos hermanos y cada uno tenemos nuestra empresa por separado²⁸⁸”; en el Prodes Tamal-Lechona también se encuentra esta situación, hay cinco negocios²⁸⁹ que corresponden a diferentes hermanos, y algunos de ellos han pasado de una generación a otra²⁹⁰, se afirma que de “[...] los 11 hermanos cinco tienen negocio de lechona y tamal, y que hacen parte del Prodes²⁹¹”.

Además, en los dos Prodes objeto de estudio de Ibagué es común que el microempresario vincule laboralmente a miembros de su familia dentro de la organización²⁹², los entrevistados se expresan al respecto, así: “[...] aquí en la empresa tengo familia, tengo dos hermanos que trabajan conmigo en la parte de supervisión²⁹³”, “[...] en la empresa trabajo con mi hija²⁹⁴”, “[...] este negocio es de mi tía Verónica, ella es la representante legal; pero aquí trabajamos siete familias con mi tía Verónica, mi tía Alexandra, mi mamá, mi hermana, el esposo de mi hermana y yo²⁹⁵”, “[...] en éste negocio estamos mi hermano, mi mamá y yo²⁹⁶”.

En general los entrevistados del Prodes Confección y del Prodes Tamal – Lechona coinciden en plantear que el grupo lo conforman famiempresarios, y que las características de una empresa familiar son diferentes a las de una empresa convencional, un entrevistado sostiene que debido al predominio de la empresa familiar en Ibagué, “[...] ahora se ha empezado a enseñarle a la gente como manejar empresas familiares porque es que no es nada fácil, sobre todo por las jerarquías. Son jerarquías muy diferentes a las que tiene una empresa normal, las decisiones se toman de otra manera, todo se maneja de otra manera, la plata se maneja de otra manera. No es fácil manejar una empresa familiar, mucho más cuando son empresas, como en el caso de la nuestra, que la han constituido los papás de una manera empírica y con un conocimiento obtenido de su experiencia por el trabajo²⁹⁷”.

²⁸⁶ Entrevista a Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

²⁸⁷ Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 4

²⁸⁸ Entrevista a Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 3.

²⁸⁹ Tamales y Lechona Eduvina, Lechonería Eduvina – El Gordo, Lo Rico de Eduvina, Los Hijos de Eduvina, Tamales Mario Eduvino.

²⁹⁰ Entrevista a Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 1

²⁹¹ Entrevista a Directivo 53, N°9, Ibagué, abril 12 de 2011, Pp. 136.

²⁹² Entrevista a Directivo 47, N° 8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Directivo 48, N°8, Ibagué, Mayo 5 de 2011; Directivo 52, N°9, Ibagué, 11 de abril de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, abril 12 de 2011; Directivo 54, N°10, Ibagué, abril 28 de 2011.

²⁹³ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 2.

²⁹⁴ Entrevista a Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 10.

²⁹⁵ Entrevista a Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 4.

²⁹⁶ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 9.

²⁹⁷ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 8.

En palabras de Gersik (1997: 1-8), la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. De modo general, se acepta que una empresa familiar es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización (Belausteguigoiti, 2004). Jaume (1999) y Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, Gutiérrez (2008) aclaran que en las empresas familiares la propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a ese grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente descendientes del fundador de la misma. En palabras de Becker & Tillman (1978), las empresas familiares son la conjunción de tres subsistemas: familia, propiedad y control.

En el ejercicio del poder, es común encontrar que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar habitualmente en la empresa familiar, ya sea como operarios, como directivos, o en calidad de miembros de un consejo de administración; el negocio se convierte en un medio de vida para sus dueños o propietarios. Con respecto a la supervivencia y continuidad de la empresa familiar, se requiere que la misma, esté en el ejercicio gerencial de su propietarios, por lo menos en una segunda generación, esto como señal de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones futuras, y como testimonio de una práctica de valores de la familia en la empresa (Vélez, et al., 2008: 6).

Con respecto a los Prodes objeto de estudio de la región de Ibagué, se identifica que las empresas que integran el Prodes Confección se encuentran a penas en su primera generación de negocio familiar, son empresas que no tienen tanta antigüedad en el mercado como las organizaciones que hacen parte del Prodes Tamal- Lechona. Dos empresas que han logrado conservar característica de negocio familiar son Restaurante Boquerón con 55 años; y Lechonería Eduvina con 120 años. Esta última, es administrada por la bisnieta de la fundadora, quien ha heredado la propiedad y la tradición del negocio familiar, llegando ya a su cuarta generación; y Restaurante Boquerón, a su segunda generación. Lo más seguro es que Restaurante Boquerón llegue sólo hasta esta generación. Al respecto, señala uno de los entrevistados lo siguiente: *"[...] Yo veo como complicado otras generaciones, porque ya por ejemplo los hijos nuestros yo creo que tienen como otra perspectiva, ojalá hubiera otras generaciones. Lo que pasa es que pronto las cosas no se valoran tanto, no se conocen bien, no se mira que esa parte genera un dinero y un trabajo importante. Además, uno también quiere para los hijos otras perspectivas, porque esas situaciones en las empresas familiares son un poco complicadas de manejar. [...] Esperemos que ellos le vean el valor que nosotros le hemos visto, que entiendan que es algo bien importante que lleva más de medio siglo funcionando"*²⁹⁸.

Los resultados de un estudio elaborado por la Superintendencia de Sociedades (2001) con una muestra de 600 empresas de familia en Colombia, mostró que *"[...] el 33.9% de estas, están aún en poder del fundador, es decir, no han afrontado un proceso de sucesión, el 29.7% esta en poder de los hijos, es*

²⁹⁸ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 9 -10.

decir, en la segunda generación, y solamente el 3.4% esta en manos de la tercera generación” (Superintendencia de Sociedades, 2001: 125). Según estas cifras se podría plantear que la gran mayoría de empresas familiares en Colombia puede estar en una etapa del proceso de sucesión, entre la primera y la segunda generación, como sucede en la mayoría de empresas que integran el Prodes Confección y el Tamal-Lechona. Según Vélez, et al. (2008: 37) esto reviste un momento riesgoso para la continuidad de las empresas, si no se toman las medidas necesarias para su preparación. La sucesión en negocios familiares, es poco frecuente en las organizaciones, ya que se presenta distanciada en el tiempo, y representa un elevado riesgo para la empresa competitiva en la medida en que si no se lleva a cabo de manera adecuada, las consecuencias pueden ser severas e incluso llevar al cierre de la misma.

En general, de los nueve Prodes estudiados sólo los dos Prodes de Ibagué presentan la característica de integrar famiempresas, en los demás Prodes no se identifica dicha situación.

El Prodes Metalmecánico de Caldas, estuvo integrado por Pymes, y en palabras de los entrevistados uno de sus grandes errores, fue que el Prodes lo conformaran empresas de diferentes tamaños. Algunas razones que dan los entrevistados son: “[...] Mientras conjuntamente podíamos recibir un pedido de 100, una empresa podía aportar 40 otra sólo podía aportar 5. Esto muchas veces hacía entorpecer los procesos²⁹⁹”; en relación con las inversiones “[...] por decir algo, se iba a iniciar con una inversión de 5 millones y después se tenía que aportar 40 millones. Entonces los 5 millones si podíamos aportarlos, pero los 40 millones no, era muy difícil³⁰⁰”; entonces “[...] a muchas empresas por su tamaño, sobre todos a las pequeñas, se les dificultó un poco el tema de obtener recursos, tanto locales como nacionales³⁰¹. En el proceso de consolidación del Prodes Metalmecánico, las pequeñas empresas que hacían parte del grupo se fueron retirando, quedando sólo cuatro empresas medianas, así: Plastigoma, Prometálicos, Normarh, e Integrando. Uno de los entrevistados que hizo parte del Prodes señala que se retiró porque no podía responder con las cuotas económicas propuestas por el grupo, además “[...] la empresa se encontraba en un déficit más bien complejo, y no podíamos gastar sino más bien seguir trabajando con lo que teníamos de clientes nacionales y extranjeros, porque ahí la inversión era también importante³⁰²”.

Es claro, que no sólo se necesita la buena voluntad de los empresarios para participar en los proyectos asociativos, también se requiere que los empresarios adquieran compromisos con los objetivos del grupo, y en ocasiones para alcanzar esas metas colectivas el empresario debe invertir tiempo y dinero, recursos que no abundan en las micro y pequeñas empresas. El papel de las instituciones de apoyo, como Acopi, es precisamente apoyar a la Mipyme en su fortalecimiento interno para que pueda aprovechar la participación en el proyecto asociativo. Uno de los directivos de Acopi Caldas afirma “[...] sabemos que hay un trabajo mucho más complejo con el pequeño empresario porque vamos a encontrar infraestructuras completamente diferentes. El grande y el mediano empresario, ya tiene una estructura sólida, con un

²⁹⁹ Entrevista a Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp.63.

³⁰⁰ Entrevista a Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 64.

³⁰¹ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 7.

³⁰² Entrevista a Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 64.

*mercado identificado, con una maquinaria clara; mientras el pequeño no. El pequeño posiblemente lo vamos a encontrar muy pequeño, con un mercado limitado, atendiendo un mercado local*³⁰³.

Las diferentes seccionales de Acopi tenidas en cuenta en la presente investigación, y que desarrollan actualmente la estrategia de asociatividad Prodes, como Bogotá, Ibagué y Antioquia, también identifican dificultades para emprender estrategias de asociatividad con las micro y pequeñas empresas, siendo más complejo en las microempresas debido a sus características de informalidad³⁰⁴.

Como en el Prodes Metalmecánico de Caldas, el Prodes Ropa para Bebé (Pro-Bebé) de Antioquia, lo integran empresarios de diferentes tamaños, hay pequeños y medianos empresarios; pero con una proporción más alta de pequeños empresarios. Las diferencias de tamaño entre las organizaciones que integran este Prodes no han afectado las relaciones entre miembros del grupo, más bien se han fortalecido a través del tiempo³⁰⁵. Afirma uno de los entrevistados que en Pro-Bebé *"[...] hay como 2 empresas muy grandes, otras 2 que le siguen y otras 3 o 4 más pequeñas, pero esas diferencias no han sido obstáculo, nos vendemos cosas entre nosotros. Por ejemplo, yo le vendo este producto que es el que nosotros hacemos a unos que tienen almacenes, entonces se ha generado como mucha amistad y confianza entre nosotros"*³⁰⁶.

Igualmente el Prodes Comunicación Gráfica, también está integrado por pequeñas y medianas empresas, y en la actualidad se identifica por ser un grupo consolidado económica y socialmente. Los entrevistados del Prodes Comunicación Gráfica señalan que las organizaciones son heterogéneas en tamaño, se encuentran dentro del grupo organizaciones con mucho capital y tecnología, y otras con poco³⁰⁷; sin embargo, esto no ha impedido que se estrechen relaciones sociales y económicas entre sus participantes, más bien se han complementado entre sí. Un entrevistado recoge esta idea así: *"[...] somos heterogéneos, y obviamente eso genera una diferencia, porque no tenemos el mismo nivel ni económico, ni tecnológico, entonces eso puede generar a veces inconvenientes. Pero la verdad es que las empresas pequeñas han logrado aprender mucho de las grandes, y viceversa, porque también las empresas pequeñas enseñan mucho"*³⁰⁸.

El Prodes Energía está compuesto por grandes y medianas empresas del sector energía. Según algunos entrevistados, el grupo tiene empresas de tamaños distintos, medido en niveles de ventas, así: *"[...] Unión Eléctrica vendió 180 mil millones de pesos mientras, que Inmel vendió 50 mil millones de pesos, e Ingelel vendió 30 mil o 35 mil millones de pesos, y hay por ejemplo otras empresas en el Prodes que*

³⁰³ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 336.

³⁰⁴ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011; Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011.

³⁰⁵ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011.

³⁰⁶ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp.2.

³⁰⁷ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011.

³⁰⁸ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 342.

vendieron no menos de 5 mil millones de pesos. Entonces van desde ventas de 5 mil millones hasta ventas 180 mil millones de pesos, eso es muy distinto³⁰⁹. Esa diferencia en el tamaño de las empresas se evidencia también en la estructura de recursos administrativos y tecnológicos, que varían de una empresa a otra. Definitivamente en este Prodes “[...] hay unas empresas más solidas y con mas liquidez, que otras³¹⁰”, pero a la larga, sin importar el tamaño todas son competencia directa. Los entrevistados sostienen que al Prodes Energía, y a sus empresas les ha constado construir relaciones sociales estrechas entre sí, por ser competencia directa, por tener tamaños diferentes, y por desconfianza en los demás participantes del Prodes.

El Prodes Energía esta en una etapa de consolidación, y aunque han desarrollado el proyecto de crear una empresa para beneficio del grupo y del Sector energía (la Corporación Tener Futuro), todavía es un Prodes que necesita fortalecer las relaciones de confianza entre sus integrantes. Argumenta uno de los gerentes entrevistados: “[...] cuando empezamos existían muchos problemas entre unos y otros a raíz de la competencia por el mercado, por el cliente, por el mismo personal para ejecutar el trabajo. Entonces cargamos con una historia de muchas heridas empresariales, y aunque no teníamos digamos enemistades profundas tampoco era que tuviéramos una comunicación muy fluida, ni una historia de haber trabajado de manera conjunta³¹¹”, y aún todavía, los empresarios tienen presente “las jugadas del pasado” de su competencia. Según uno de los entrevistados “[...] a Acopi todavía le falta mucho camino para hacer del Prodes Energía un gran Prodes, lograron reunirnos y hacer una gestión interesante durante un año y medio, pero apenas nos soltaron el Prodes se estanco. Allí estamos, somos Prodes, pero no hay quien lidere. Nosotros necesitamos ese acompañamiento de Acopi, porque todavía nos falta credibilidad en el programa y en nosotros mismos³¹²”. De los cinco Prodes objeto de estudio de Antioquia, se observa que el Prodes Energía ha tenido una evolución más lenta en aspectos relacionados con construcción de confianza y cooperación entre sus miembros.

En el caso del Prodes Metalmecánico Intec, los entrevistados en sus apreciaciones tienden a sustentar que el grupo es homogéneo en el tamaño de empresas que lo integran, no hay una organización más grande que la otra, todas son pequeñas empresas. Además, también son similares en posicionamiento comercial. Estas similitudes han facilitado la definición de objetivos comunes y proyectos juntos³¹³, complementa uno de los entrevistados señalando que “[...] al principio habían los pequeñitos con los muy grandes, y estos digamos querían las reuniones en clubes y muy costosas, entonces no eran capaces de ponerse de acuerdo, y chocaban con esas diferencias³¹⁴”, pero ahora todos son empresarios con

³⁰⁹ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp.343.

³¹⁰ Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 344.

³¹¹ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp.374.

³¹² Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 573.

³¹³ Entrevista a Grupo de Directivos, N°4, febrero 3 de 2011; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011.

³¹⁴ Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, enero 26 de 2011, Pp.84.

características parecidas en tamaño, tecnología y gestión. Además, se perciben como compañeros de gremio confiables, con los que se llevan a cabo negocios cruzados³¹⁵.

El Prodes Vía Primavera al igual que el Prodes Metalmecánico Intec, está integrado por pequeñas *empresas*, que han encontrado en el proyecto de mejoramiento de la “Vía Primavera” un motivo de unión entre organizaciones. Según uno de los entrevistados “[...] *el que uno antes veía como competencia, ya se dio cuenta que se debía hacer otro tipo de cosas como aliado, no como competencia sino como aliado. El Prodes definitivamente trajo confianza entre los empresarios de vía primavera, para poder salir adelante*”³¹⁶. Los pequeños empresarios de Vía Primavera han aprendido a compartir como comunidad, son la comunidad de Vía Primavera. Son “*vecinos de comunicación abierta*”, que colaboran y cooperan por el bienestar del grupo y de sus integrantes³¹⁷.

Los Prodes de Antioquia se caracterizan por tener relaciones económicas exitosas, y justificadas porque en mayor o menor medida, se han creado lazos de amistad y camaradería entre los integrantes de los *in-group*. Los cinco Prodes estudiados en Antioquia han sido conformados bajo la metodología de consolidación y desarrollo de Prodes liderada por Acopi Antioquia. Dicha metodología consta de dos componentes complementarios, uno humanístico, y otro técnico³¹⁸. El componente humanístico, le da importancia a temas como: confianza, cooperación, ética, trabajo en equipo, valores sociales. Los grupos Prodes después de un proceso de fortalecimiento humano pasan a uno de fortalecimiento técnico. Pero es la etapa de formación humanista la base de las relaciones sociales de confianza y cooperación. La supervivencia de estos Prodes obedece a los lazos de confianza creados a través de la comunicación constante entre miembros del grupo, en algunos Prodes el proceso de generación de confianza entre sus integrantes es lento, como en el caso del Prodes Energía; mientras en otros es rápido, por ejemplo, en el Prodes Vía Primavera³¹⁹.

Se ha planteado hasta el momento que los nueve Prodes objeto de estudio de Bogotá, Ibagué, Caldas y Antioquia, tienen diferentes tamaños. El Prodes Tics (Bogotá), el Prodes Confección (Ibagué) y el Prodes Tamal-Lechona (Ibagué) están integrados por micro y pequeñas empresas, pero los dos Prodes de Ibagué tiene una característica adicional, son mayoritariamente empresas familiares o famiempresas. En el Prodes Metalmecánico (Caldas) participaron pequeños y medianos empresarios, lo mismo que en el Prodes Ropa para Bebé; pero en éste último prevalece la presencia de pequeños empresarios, mientras en el Prodes Metalmecánico hay más participación de la mediana empresa. El Prodes Energía lo componen empresas grandes y medianas, es el único grupo Prodes de Acopi Antioquia en el que participan grandes

³¹⁵ Los entrevistados utilizan la expresión “negocios cruzados”, para referirse a la práctica de intercambiar clientes, servicios y negocios entre empresarios del Prodes. Se reconoce la especialidad de cada una de las empresas del Prodes, y por lo tanto, se identifica que quién lo hace mejor y es quién lo debe hacer (Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011).

³¹⁶ Entrevista a Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp.1.

³¹⁷ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

³¹⁸ Algunos aspectos de la Metodología Prodes diseñada por Acopi Antioquia serán descritos en el capítulo de la tesis relacionado con el papel de las instituciones de apoyo en el desarrollo y consolidación de grupos asociativos en Colombia.

³¹⁹ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Medellín, Enero 31 de 2011; Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011.

organizaciones; y por último, los Prodes Metalmecánica Intec y Vía Primavera, está compuesto por pequeñas organizaciones.

Uno de los criterios definidos por Acopi para la consolidación de Prodes, está relacionado con el tamaño de las empresas que integran los grupos, “[...] las empresas deben ser más o menos del mismo tamaño, porque una hipótesis de partida del Proyecto Prodes es que si las empresas son todas pequeñas, pues es más probable que tengan más o menos los mismos problemas, pero si hay grandes y pequeñas, las necesidades son distintas”³²⁰.

Se observa que en Bogotá e Ibagué, las seccionales de Acopi han creado Prodes con micro y pequeñas empresas, no obstante las microempresas presenten dificultades internas para participar en espacios de asociatividad. Mientras en Seccionales de Acopi, como Caldas y Antioquia no se tienen en cuenta a la microempresa, sólo se consideran pequeñas, medianas y grandes organizaciones [caso excepcional del Prodes Energía, porque Acopi solo apoya a las Mipymes].

Uno de los entrevistados, fundador de la estrategia Prodes en Antioquia plantea que para implementar dicha estrategia de asociatividad se tuvieron en cuenta únicamente pequeñas y medianas empresas, no vinculamos microempresas “[...] debido a que en el desarrollo de este ejercicio asociativo, uno debe tener homogeneidad en las condiciones económicas de las empresas, porque cuando de desarrollar tareas se trata, de pronto hay que colocar recursos, y el microempresario no puede. Un microempresario no tiene la posibilidad que tiene un pequeño o mediano empresario, entonces esta en desventaja, y eso desequilibra los grupos de alguna manera”³²¹.

Los entrevistados directivos de Acopi Antioquia argumentan que no es común incluir la microempresa en la conformación de Prodes, porque su estructura administrativa no es muy sólida. El microempresario se desgasta porque su prioridad es trabajar en su organización, es el todero. Ellos compran, venden, diseñan la estrategia, entregan el producto; por lo tanto, es gente que no tiene tiempo³²². Algunos enunciados que se aplican según varios entrevistados de Acopi Antioquia son: “nos hemos dado cuenta que la asociatividad se aprovecha y se potencializa mucho más en una pequeña empresa formalizada y de allí en adelante. No es un programa que le apueste a la micro ni a la famiempresa, no como nosotros lo tenemos de entrada. [...] En la micro y en la fami el gerente se va a capacitar y cerró la empresa. El empresario no tiene tiempo, tiene todas las dificultades del mundo, tiene que atender producción, tiene que atender clientes, o sea él hace todo”³²³. “La pequeña y mediana empresa tiene unas características diferentes y el empresario tiene un equipo de trabajo y puede delegar, es mucho más fácil el proceso con la pequeña y la mediana, se logran los objetivos y se logra esos impactos más rápidamente, en cambio una de las cosas que tiene que hacer el microempresario, es un trabajo interno. Cuando la

³²⁰ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 69.

³²¹ Entrevista a Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp.81.

³²² Entrevista a Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 349; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp.340; Directivo 25, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp.5.

³²³ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 338-339.

*empresa todavía no ha pasado por la etapa de su fortalecimiento empresarial le queda muy difícil hacer estrategias conjuntas*³²⁴.

La seccionales Acopi Bogotá-Cundinamarca e Ibagué, que han involucrado micro y famiempresarios en la estrategia de asociatividad Prodes hacen alusión a estas características antes mencionadas, y exponen que ésta puede ser la causa por la cual los grupos no han desarrollado proyectos, ni iniciativas empresariales colectivas. Estos empresarios están tan ocupados con las obligaciones de su organización, que les cuesta adquirir obligaciones que requieran tiempo y dinero. Esto sumado a que el microempresario es más desconfiado, “[...] ellos no te van a compartir cuáles son sus clientes, sus proveedores, las personas que de alguna u otra manera les está colaborando, eso es complicado. En las pequeñas y medianas empresas no hay tanta desconfianza”³²⁵. Los grupos Prodes de Bogotá e Ibagué (Tics, Confección y Tamal-Lechona), están en *Stand By*, los avances que han tenido como grupo están relacionados con formación y capacitación ofrecida por la gestión de Acopi.

En Acopi Antioquia, no se tienen en cuenta los microempresarios para participar de la estrategia de asociatividad Prodes, pero si lo tiene en cuenta para entrar en una etapa de fortalecimiento empresarial a través del Proyecto “*Medellín, Ciudad Cluster*”, liderado por la Gobernación de Antioquia y la Cámara de Comercio de Medellín. En este proyecto se ofrece al microempresario un proceso de consolidación como unidad productiva, a través del apoyo en formalización, y desarrollo de competencias internas para la organización³²⁶. Después que el microempresario ha pasado por el proceso de legalización, formalización y fortalecimiento interno, esta más preparado para participar en estrategias de asociatividad, “[...] en Antioquia nos dedicamos a fortalecer en los primeros años las organizaciones individualmente, hay mucho fortalecimiento individual porque las estructuras de las empresas de nosotros lo necesitan”³²⁷.

Finalmente, en las cuatro seccionales de Acopi Bogotá-Cundinamarca, Ibagué, Caldas y Antioquia el microempresarios es sujeto a un proceso de fortalecimiento interno; pero en Antioquia, no es directamente Acopi el que lo realiza, sino que hay aliados estratégicos de dicha entidad que se encargan de esto (Cámara de Comercio, Gobernación de Antioquia). En Bogotá, Ibagué y Caldas es directamente Acopi quien diseña el programa de fortalecimiento al microempresario, y muchas veces sus esfuerzos llegan hasta ahí, no se avanza concretamente hacia el proceso de asociatividad.

³²⁴ Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 340.

³²⁵ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011, Pp. 457.

³²⁶ Entrevista a 1, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 472; Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 339; Directivo 25, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 5.

³²⁷ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 506.

7.1.1. UN FACTOR INFLUYENTE EN LA CONSOLIDACIÓN DE GRUPOS ASOCIATIVOS: EL NÚMERO DE EMPRESAS POR PRODES.

Hay algunas características generales que ayudan a definir el Prodes, y están relacionadas con: *el número restringido de participantes*, mínimo 7 y máximo 15; el número de trabajadores entre 10 y 200; empresas legalmente constituidas, y en caso que las empresas que desean participar en el programa sean microempresas (menores de 10 trabajadores), estas deben pertenecer a un sector moderno de la economía y tener más de cinco años en el mercado (Pallares, 1999, 2004; ACOPI, 2001). Los entrevistados fundadores de la estrategia Prodes tienen claras estas características³²⁸, pero la mayoría de directivos y coordinadores del programa de asociatividad en las diferentes seccionales objetos de estudio, desconocen estos criterios de composición y consolidación de grupos Prodes, razón por la cual no hay unicidad de criterios con relación a cómo deben crearse los grupos Prodes, cuál es su composición, cuál es su tamaño; y en general, cuál es su metodología. En seccionales de Acopi como Antioquia, es donde se conserva mayor parte de la metodología con la que fue creado el Programa; y en seccionales de Acopi como Caldas, se dejó de implementar la estrategia de Asociatividad hace aproximadamente 9 años.

A continuación se hace una descripción del número de empresas que integran los nueve Prodes en estudio, y también el número de Prodes que lidera actualmente la seccional de Acopi Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas.

La seccional de Acopi Bogotá-Cundinamarca el único Prodes que lidera actualmente es el de Tecnología de Información y Comunicaciones (Tics), considerando además que según los entrevistados el grupo esta en una etapa de estancamiento, y tal vez de desaparición³²⁹. Uno de los entrevistados afirma que *"[...] Acopi abandonó la estrategia Prodes en Bogotá, hace como 10 años, y el resultado es que no existen grupos Prodes en Bogotá, hay uno que el año pasado (2010) empezamos a trabajar que es un grupo de Prodes Tics que ha tenido muchas dificultades, y tal vez no continúe más"*³³⁰.

Los entrevistados del Prodes Tics señalan que cuando empezaron, finales de 2009 y principios de 2010, eran diez (10) organizaciones³³¹ las que participaban del proyecto asociativo, actualmente quedan cuatro (4) empresas³³², las empresas fueron retirándose porque no había un proyecto económico que los soportara y los mantuviera unidos³³³.

³²⁸ Entrevista a Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011.

³²⁹ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 540; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 540.

³³⁰ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp.541.

³³¹ Kaome, Infinity Company, Compuanálisis, Corporación Nueva Empresa, Innovasoft Ltda., M & G Sistemas Ltda., Visión Tecnológica, Eforcers S.A., Parapymes S.A, Comlat, Ingerschoft.

³³² Compuanálisis, Innovasoft, Parapymes, Comlat, y Corporación Nueva Empresa, estas dos últimas empresas tienen una posición central en el Prodes.

³³³ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 5 de Noviembre de 2009; Entrevista a Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 69; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 240; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 345.

En el caso de Acopi Tolima, los directivos entrevistados de dicha entidad, plantean que tienen conformados doce (12) grupos asociativos en Ibagué³³⁴, y en otros municipios del Tolima tienen otros catorce (14)³³⁵, para un total de veinte seis (26) Prodes creados en dos años y medio, desde octubre 2008³³⁶. Dado que el sector confección es uno de los más fuertes en el Ibagué, se han creado tres Prodes Confección, y en hay “[...] en espera alrededor de 100 empresarios para continuar conformando otros grupos. [...] Actualmente se han beneficiado 747 empresarios, 312 en los municipios fuera de Ibagué, y 435 aquí en Ibagué”³³⁷.

En Acopi Ibagué han sido más laxos con relación al número de empresas que integran los Prodes, ellos han conformado grupos de 40 y 50 empresarios. Uno de los entrevistados lo confirma planteando que “[...] en Antioquia tienen una política que los Prodes deben ser de 15 empresarios, y nosotros rompimos con todos los paradigmas, nuestros Prodes algunos son de 40, 45 O 50 empresarios, nunca le decimos que no hay cupo a un empresario”³³⁸. Para los directivos de Acopi Tolima, el mayor tamaño del Prodes está relacionado con que el grupo sea más atractivo para captar recursos económicos de otras entidades de apoyo como la Gobernación del Tolima y la Cámara de Comercio de Ibagué³³⁹.

Los casos de los Prodes objeto de estudio de Ibagué son una muestra de Prodes integrados por un gran número de empresas. Inicialmente, el Prodes Confección estuvo integrado por cincuenta (50) empresas, ahora quedan alrededor de treinta y cinco (35) organizaciones, y de esas, unas veinte (20) son constantes³⁴⁰ con la asistencia a las reuniones, capitaciones y compromisos del grupo³⁴¹. En el Prodes Tamal-Lechona, también empezaron alrededor de cincuenta (50) empresarios, y ahora sólo queda quince (15) negocios³⁴² participando en la estrategia de asociatividad Prodes³⁴³.

³³⁴ Los Prodes conformados en Ibagué son: Prodes Confección 1, Prodes Confección 2, Prodes Confección 3, Prodes Agencias de Viaje, Prodes Artesanos, Prodes Fincas Turísticas, Prodes Hoteles, Prodes Restaurantes, Prodes Tamal, Prodes Lechona, Prodes Transporte, y Prodes Calzado.

³³⁵ Algunos municipios de Tolima, fuera de Ibagué, en los que se están creando Prodes son: Ambalema, Fala, Honda, Mariquita, Valle de san Juan, Espinal, Flandes, Suarez y Melgar. En estos municipios los Prodes conformados están relacionados con Turismo, Artesanías y Hoteles

³³⁶ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 346; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 346.

³³⁷ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 346 y 382.

³³⁸ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 384.

³³⁹ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011.

³⁴⁰ Las veinte empresas constantes en el Prodes Confección, son: Confecciones Betsy, KyJ Confecciones, Confecciones Danniels, Confecciones William Hernando Reina, DyM Megamoda, Camisetas y Accesorios REM, Confecciones chava, Estilos Cheyenne, Asomun –Ventubel, DER confecciones, Timypintas, Confecciones Rosvill, Instintos Jeans, Fikus Colombia, Creaciones Bet-el, Diseño Textil, Solo Íntimos, Modas y Estilo Katherin, Ler-Lay Confecciones, Creaciones Libiam.

³⁴¹ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 3; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 492; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 3; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp.3-4 y 9; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp.3.

³⁴² Los quince (15) empresarios del Prodes Tamal-Lechona son: Tamales Doña Lina, Delitamales, Lechona Eduvina el Gordo, Restaurante Boquerón, Lechonería Eduvina, El Palacio de la Lechona, Lo Rico de Eduvina, Los Hijos de Eduvina, Tamales de Purificación, Tamales Doña Blanca, Tamales Mario Eduvino, Lechonería Tolima Grande, Tamales La vieja Enramada, El Palacio del Tamal, Doña Esperanza.

³⁴³ Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 214; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 346; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 5; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp.5.

Sin embargo, los entrevistados de éste Prodes afirman que en el grupo se presenta una situación particular, cuando se acerca el “*Día del Tamal*”³⁴⁴, antes del 24 de Junio de cada año, aumenta temporalmente el número de empresarios integrantes del Prodes Tamal-Lechona, de unos quince (15) empresas, a unos ochenta (80) o cien (100) negocios más³⁴⁵. Esto obedece a que la Alcaldía Municipal de Ibagué asigna un lugar estratégico en la ciudad, para que los empresarios del Prodes den a conocer sus productos. En esta fecha y lugar, se producen y se comercializan tamales, y el requisito para participar en dicho evento es que hagan parte del Prodes. Entonces, de manera estratégica los empresarios de dicho grupo empiezan a asistir a las actividades organizadas por el gremio (Acopi Tolima) cuando se está acercando la fecha en la que se desarrolla dicha festividad, dado que representa una oportunidad para alcanzar mayores niveles de ventas, reconocimiento e ingresos económicos. Realmente a muchos empresarios sólo les interesa participar en dicho evento³⁴⁶.

Se podría deducir que en los Prodes liderados por Acopi Tolima no se hay unos criterios y restricciones claras para los empresarios que participan de dicha estrategia de asociatividad; por lo tanto, es difícil generar lazos de confianza y credibilidad entre empresarios que ni siquiera tienen el compromiso de asistir a las capacitaciones y reuniones convocadas para el grupo.

El Prodes Metalmeccánico de Caldas, al principio de su integración como grupo estuvo conformado por ocho (8) organizaciones³⁴⁷, después quedaron solo cuatro (4) empresas, así: Prometálicos, Plastigoma, Integrand y Normarhn. Con estas empresas se lograron realizar proyectos transversales de desarrollo tecnológico para beneficio de las cuatro compañías. Acopi Caldas, en el momento no está desarrollando ningún proceso de asociatividad con sus empresas afiliadas.

La seccional de Acopi que lidera un mayor número de Prodes es Antioquia, tiene creados cuarenta y cuatro (44) Prodes hasta ahora, treinta y cuatro (34) Prodes vigentes y diez (10) en formación. Los directivos de dicha entidad plantean “[...] *Tenemos Prodes en el sector metalmeccánico, comercial, salud, alimentos, hotelería y turismo, sector eléctrico y artes gráficas, fundamentalmente. Este año se inician otro diez (10) nuevos Prodes, para completar unos cincuenta y cuatro (54) grupos asociativos*”³⁴⁸. Los 44 Prodes actualmente constituidos involucran a más de 600 empresas de diferentes sectores (Acopi Antioquia, 2011: 14).

Los Prodes objeto de estudio de Antioquia son similares en el número de empresas que integran los grupos, y se caracterizan por ser grupos estables en su tamaño. El Prodes Ropa para Bebé está

³⁴⁴ El 24 de junio, es declarado por la Alcaldía Municipal como el “Día del Tamal”, fecha en la que se lleva a cabo las fiestas de San Juan, típicas de la ciudad de Ibagué capital del Tolima. En: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Tolima>>. Consultada: Julio 14 de 2010.

³⁴⁵ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 4; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 5.

³⁴⁶ Entrevista a Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

³⁴⁷ Conelec, Prometálicos, Industrias Montes, Plastigoma, Siteco, Integrand, Normarhn, Apolo (Revisión de Archivo, Acta 01, Prodes Metalmeccánico, Manizales, Martes 13 marzo de 2001).

³⁴⁸ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 338; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011, Pp. 341; Directivo 25, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 339.

compuesto por once (11) empresas³⁴⁹; sin embargo, se reconoce que el grupo tiene unas organizaciones más comprometidas que otras, “[...] de los once (11) empresarios del Prodes, se observa un compromiso serio solamente de 3 o 4 empresarios, los otros muy indiferentes”³⁵⁰. El Prodes Comunicación Gráfica lo integran quince (15) empresas³⁵¹ unidas a través del concepto de colegaje y de trabajo en equipo³⁵². Son catorce (14) empresas lideradas por hombres, y una (1) mujer. En total, son quince organizaciones comprometidas con la estrategia de asociatividad, las que hacen parte de este grupo Prodes³⁵³.

El Prodes Metalmecánica Intec lo componen diez (10) organizaciones³⁵⁴, y confirman algunos de los entrevistados que “[...] el Prodes Intec nació en agosto del 2002, cuando nos reunimos por primera vez asistimos a 15 empresas, de las 15 empresas, hoy hay diez (10) organizaciones en el Prodes”³⁵⁵ que han crecido económica y socialmente como grupo.

Otro Prodes con similar tamaño al del Prodes Metalmecánica Intec, es el Prodes Energía que lo integran once (11) empresas³⁵⁶, antes eran quince (15) organizaciones; pero algunas se fueron retirando del grupo por problemas económicos y financieros³⁵⁷, según uno de los entrevistados estas compañías ya no están “[...] no porque no quieran estar en el proceso, sino porque tuvieron problemas económicos, y las compañías están en proceso de disolución”³⁵⁸.

Por último, con relación al tamaño del Prodes Vía Primavera se puede decir que lo integran alrededor de diecisiete (17) organizaciones³⁵⁹, al respecto un entrevistado sostiene, lo siguiente: “[...] empezamos a asistir al Prodes 14 empresas hace 2 años, y luego terminamos en el Prodes diecisiete (17) empresas”³⁶⁰, “[...] con más o menos 36 marcas”³⁶¹. Actualmente, Vía Primavera es conocida por su concepto de moda, creatividad, diseño y cultura. Es un lugar donde confluyen cerca de 45 marcas, 36 de

³⁴⁹ Empresas del Prodes Ropa para Bebé: Productos Infantiles S.A., Comercializadora Alzatex, Toral Ltda., Herrera y Torres Ltda., Alicia Quintero de G., Confecciones Alice y Piolín y Cía., Confecciones Jarú S.A., J Doble. Ltda., Saltarines Ltda., Primordial S.A., Piecitos (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Bebé, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011)

³⁵⁰ Entrevista a Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 3.

³⁵¹ Empresas del Prodes Comunicación Gráficas: Berna, Divergráficas Ltda., Eliplast EU, Gráficas Diamante S.A., Imageexpress, Impregón, Impresos Begón, Impresos Ltda., Litoimpresos y servicios, Litotipo S.A., Multigráficas, Litografía Nueva Era, Editorial Piloto, Prográficas, Tipalma S.A. (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Comunicación Gráfica, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011).

³⁵² En: <http://www.prodesgrafica.com/sitio/>, Consultada: Octubre 6 de 2011.

³⁵³ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 70; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 193; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 341;

³⁵⁴ Empresas que integran el Prodes Metalmecánica Intec: Mayra & Cía.; Elecrometálicas Medellín Ltda.; Industrias Gómez & Cía.; Miguel de la Calle C.S.A.; Mebum Ltda.; LARG. (Luis Adolfo Ruiz G.; Indupres; Imrecol; Metalizar; Mundial de vibraciones Ltda. (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Intec, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011).

³⁵⁵ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 69; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 1; Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 347.

³⁵⁶ Empresas que integran el Prodes Energía: Consultel S.A.S., Enecon S.A., Furel S.A., Ingeléctrica S.A., Ingelel S.A., Ingeomega S.A., Inmel S.A., Instelec S.A., Mejía Acevedo S.A., ROR S.A., Unión Eléctrica S.A (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Energía, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011).

³⁵⁷ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 115 y 338; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 343

³⁵⁸ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 343.

³⁵⁹ Empresas del Prodes Vía Primavera: Wanitta Prendas Femeninas, Karmina Ltda., Trapitos al Sol, Lero Lero Accesorios, Tejemaneje Hecho a Mano, Gorah Industries, Sabor a Mí, Al Lado, Coralina, Mundo Verde, Tal para Cual, Vida Mía, Espejito Espejito, Galería del Pequeño Formato, Ocho 37, Agua Bendita, Cúrcuma.

³⁶⁰ Entrevista a Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 345.

³⁶¹ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 345.

ellas corporadas [hacen parte de la Corporación Vía Primavera], que imponen la vanguardia en términos de diseño, moda y cultura³⁶².

Tabla 12. Tamaño de los Prodes Objeto de Estudio.

Prodes	Tamaño Empresas Prodes	N° de Empresas X Prodes	N° de Prodes X Seccional Acopi
Tics	Micro y Pequeñas	4	1 (Bogotá)
Confección	Micro (+) y Pequeñas (-). "Famiempresas"	50 a 20	26 (Ibagué)
Tamal-Lechona	Microempresas. "Famiempresas"	100 a 15	
Metalmecánica	Pequeñas Medianas	4	0 (Caldas)
Pro-Bebé	Pequeñas (+) Medianas (-)	11	44 (Antioquia)
Comunicación Gráfica	Pequeñas Medianas	14	
Metalmecánica Intec	Pequeñas	10	
Energía	Grandes Medianas	11	
Vía primavera	Pequeñas	17	

Fuente: Construcción Propia, 2011.

En conclusión, es posible plantear que el tamaño de las empresas del Prodes y el tamaño del Prodes se constituye en una oportunidad o en una restricción, ya sea para acceder a recursos económicos, o para consolidar unas relaciones duraderas entre los integrantes de cada Prodes. Según Burt (2000) el número de contactos en la red, está relacionado con la recepción mayor o menor de información. Este autor señala que más contactos significan que un gerente recibe más diversos bits de información de contactos; por lo tanto, debería haber una asociación positiva entre el desempeño y el mayor tamaño de la red. Pero también puede suceder que a menor número de contactos en una red o un Prodes, la información se vuelva más redundante, de mayor calidad y las relaciones más densas. Lo que significa que el grupo puede presentar un cerramiento de red, que repercute en una asociación positiva en el desempeño de grupo y el menor tamaño de red (Burt, 2000: 374).

Los dos (2) Prodes de Ibagué, se caracterizan por ser grupos grandes, hay diversidad de información circulando al interior del grupo, pero no son grupos constantes y comprometidos con las actividades y proyectos liderados por la entidad gremial que los organiza (Acopi Tolima); por lo tanto, la información que circula en la red no se aprovecha por los grupos para lograr un mayor desempeño y desarrollo. Adicionalmente, se identifica que para la seccional de Acopi Tolima, el gran tamaño de un Prodes es una

³⁶² En: < http://www.viaprimavera.com/muestra_via.php>, Consultada: Octubre 8 de 2011.

oportunidad para captar mayores recursos estatales y financiar los proyectos de asociatividad³⁶³. Otra característica de los Prodes de Ibagué, que no han posibilitado que los grupos avancen a una etapa de trabajo colectivo, es que la mayoría de empresas que integran los grupos son microempresas con las que hay que realizar un trabajo de fortalecimiento interno y capacitación, en el que se requiere tiempo y dedicación de parte de la institución y del empresario, y la mayoría de veces el microempresario con su visión de corto plazo, no termina su etapa de fortalecimiento interno, y se retira del grupo sin alcanzar la etapa de trabajo grupal. De tal modo, que en la seccional de Acopi Tolima, se tienen conformados 26 Prodes grandes que no están trabajando asociadamente, son grupos de personas que se reúnen para recibir capacitaciones y formación en temas administrativos y gerenciales.

La seccional Acopi Bogotá-Cundinamarca, el único grupo Prodes que lidera es el de Tics, dicha entidad no ha tomado el programa de asociatividad Prodes como una línea estratégica de trabajo; por lo tanto, no le ha ofrecido un apoyo constante y continuado para consolidarse como grupo. De diez (10) micro y pequeños empresarios que integraban el grupo, ahora sólo quedan cuatro (4), quienes también expresan la intención de retirarse del Prodes³⁶⁴. La seccional de Acopi Caldas tampoco tiene como programa bandera de su institución la estrategia de asociatividad Prodes, está dejó de funcionar hace aproximadamente unos nueve (9) años; el Prodes Metalmecánico fue uno de los grupos que existió en aquella época, y cuyo grupo quedó integrado por cuatro (4) empresas medianas que aún se reúnen para trabajar por el sector metalmecánico, no obstante el Prodes Metalmecánico haya desaparecido³⁶⁵.

Por último, Acopi Antioquia, es una de las seccionales que tiene el mayor número de Prodes o grupos asociativos. La entidad lidera actualmente cuarenta y cuatro (44) Prodes, y en el presente año se tiene el proyecto de conformar otros 10 grupos asociativos. Acopi Antioquia es un modelo a imitar por las demás seccionales de Acopi, porque ha conservado y mejorado la metodología para la conformación de Prodes, y ha tomado como programa bandera de la entidad, dicha estrategia de asociatividad. Además, junto con otras entidades gremiales como aliadas: Cámara de Comercio de Medellín, Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín, Institución Universitaria Esummer, Interactuar, Fondo de Garantías, Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n, y Créame³⁶⁶; han unido fuerzas para buscar el desarrollo empresarial regional. Acopi Antioquia es la encargada de trabajar la consolidación de grupos asociativos con pequeñas, medianas y grandes empresas [caso excepcional, empresas del Prodes Energía], mientras entidades como Cámara de Comercio hacen un trabajo de fortalecimiento interno con las microempresas, y les ayudan en temas relacionados con legalización y formalización de su organización. En la región de Antioquia, esta alianza público- privada entre instituciones de apoyo hace parte de un programa liderado por la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín, que se denomina *“Medellín, Ciudad Cluster”*. *“Este encadenamiento público privado tiene como meta realizar 19.000 intervenciones*

³⁶³ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011.

³⁶⁴ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 364; Entrevista a Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 240; Entrevista a Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 527.

³⁶⁵ Entrevista a Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011.

³⁶⁶ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011.

empresariales para acompañar y reforzar áreas enfocadas a la estrategia, innovación, fortalecimiento empresarial y acceso a nuevos mercados" (Acopi Antioquia, 2011: 5).

Los cinco (5) Prodes estudiados en Antioquia, suelen tener relaciones de confianza entre sus integrantes, una comunicación redundante y buena coordinación en la realización de proyectos conjuntos para beneficio de los grupos y sus participantes. Con estos Prodes se ha implementado una metodología parecida, el desarrollo de un componente humano y uno técnico. El tamaño de los Prodes objeto de estudio oscila entre diez (10) y diecisiete (17) organizaciones. La mayoría de Prodes está compuesto por 10 u 11 organizaciones. El tamaño del Prodes y de las organizaciones que integran el Prodes, Pymes mayoritariamente; ha facilitado el escenario de interacción entre empresarios e instituciones de apoyo. El Prodes Energía ha presentado mayores dificultades para crear lazos de confianza entre sus participantes, debido a que son competidores directos. De todos modos, es un grupo que ha logrado coordinar actividades conjuntas, y tienen la voluntad de seguir fortaleciendo el componente humano del Prodes, relacionado con la ética y la confianza.

Con relación al tamaño, también se argumenta que el número de contactos en una red puede proporcionar oportunidades o restricciones para un comportamiento no ético, y *"[...] entre más personas hayan en una red, más se incrementa el comportamiento no ético; sin embargo, dos conceptos: vigilancia y reputación, actúan como restricciones"* (Brass et al., 1998: 19). Es más probable que se generen comportamientos no éticos entre empresarios del Prodes Tics (Bogotá), y de los Prodes Confección y Tamal-Lechona (Ibagué); que entre los empresarios de los cinco (5) Prodes de Antioquia. Los Prodes de Bogotá e Ibagué están en una etapa de debilitamiento social y económico, mientras los Prodes de Antioquia están en etapa de crecimiento y desarrollo.

7.2. LA ANTIGÜEDAD EN LOS PRODES: CUALIDAD CLAVE EN PROCESOS DE GRUPO.

La antigüedad es otro de los atributos demográficos objeto de estudio de la presente investigación, entendida como el tiempo que una organización o Prodes ha permanecido en el mercado³⁶⁷. Autores como William & O'Reilly (1998) plantean que hay un efecto positivo de la homogeneidad de la antigüedad con el alto desempeño. Pfeffer (1983, 1985) en sus investigaciones seminales sobre demografía de las organizaciones sostiene que cuando un grupo social está integrado por agentes sociales similares en antigüedad es posible que consigan mejores niveles de comunicación que pueden favorecer la integración social en el grupo. Los argumentos en favor de los efectos positivos de la homogeneidad en la antigüedad son concomitantes con las teorías de categorización social y de similitud / atracción. La hipótesis es que los individuos se identifican con otros que entrar en la organización o grupo al mismo tiempo (Moreland, 1985; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992). La identificación con otros similares de antigüedad puede influir positivamente en el proceso de grupo y, a su vez, mejorar el desempeño del mismo. La homogeneidad en antigüedad

³⁶⁷ En: Enciclopedia Encarta 2009-2010. Consultada: Octubre 18 de 2011.

también beneficia la frecuencia en la comunicación de los integrantes del grupo (Chatman et al., 1997; Kirchmeyer & Cohen, 1992; Zenger & Lawrence, 1989), la integración social y la cohesión (Lott y Lott, 1965; Good & Nelson, 1971; O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989), y la disminución de los conflictos perjudiciales para el grupo (Pelled, 1997; Pelled, Eisenhardt, y Xin, 1997).

Pero también hay resultados de investigaciones que sostienen que la heterogeneidad en la antigüedad se asocia con menos eficacia en procesos de grupo, y la influencia en resultados de integración, comunicación y conflicto (Hambrick, Cho, & Chen, 1996; Smith et al., 1994). Los grupos cuyos integrantes son diversos en antigüedad a menudo tienen niveles más bajos de cohesión y la satisfacción entre sus miembros (William & O'Reilly, 1998). O'Reilly, Caldwell & Barnett (1989) señalan que la heterogeneidad en la antigüedad de los integrantes del grupo se asocia con niveles más bajos de la integración social, definido como *"el grado en que un individuo esta psicológicamente vinculado a otros en un grupo"*.

En los Prodes objeto de estudio se hará un análisis de la categoría antigüedad, para identificar si los grupos son homogéneos o heterogéneos entre sí. La antigüedad será estudiada en función de las empresas que integran el Prodes, y de los Prodes como tal. Es decir, se describirán las organizaciones que hacen parte de los diferentes Prodes y los Prodes, en función del tiempo que llevan en el mercado.

El Prodes Tics de Bogotá fue creado por Acopi Cundinamarca *"[...] hace aproximadamente un año y medio"*³⁶⁸. El promedio de antigüedad de las empresas que integran el Prodes Tics es de 7 a 16 años³⁶⁹. Estas micro y pequeñas empresas son heterogéneas en la antigüedad que tienen en el mercado, pero se resalta que son empresas con experiencia en el sector de desarrollo de tecnologías de información y comunicación. Uno de los entrevistados sostiene, *"[...] son empresas que han sobrevivido en el mercado con muchísimas dificultades, la mayoría llevan unos 15 años en el mercado, y viven en el día a día"*³⁷⁰.

Con relación a la antigüedad del Prodes Confección, los entrevistados sostienen que llevan a aproximadamente dos (2) años conformados como grupo asociativo. El Prodes Confección 1 arrancó a funcionar a finales del año 2008³⁷¹. Las organizaciones entrevistadas son empresas que llevan entre 7 y 11 años³⁷² en el mercado regional (Ibagué)³⁷³. El Prodes Tamal-Lechona también lleva dos (2) años de haber sido creado por Acopi Tolima³⁷⁴, uno de los entrevistados afirma *"[...] no estoy segura de que fecha, pero*

³⁶⁸ Entrevista a Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 283; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 284.

³⁶⁹ Antigüedad de las empresas entrevistadas: Comlat, 7 años; Innovasoft, 7 años; Compuanálisis, 16 años; Kaome, 12 años. En: Páginas web de las empresas entrevistadas. (www.comlat.com/; www.innovasoft.com.co/; www.compuanalisis.com/; www.kaome.com. Consultada: Octubre 12 de 2011).

³⁷⁰ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 338.

³⁷¹ Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, abril 13 de 2011, Pp. 1; Directivo 50, N°8, Ibagué, abril 12 de 2011, Pp.1; y En: <http://www.acopitolima.com/index.php?tip=cat&id=11>, Consultada: Octubre 4 de 2011.

³⁷² Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011.

³⁷³ K Y J Confecciones, 10 años; DyM Megamoda, 10 años; Confecciones William Hernando Reina, 11 años; Confecciones Betsy, 7 años.

³⁷⁴ Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

eso hace como 2 años que pertenecemos al Prodes, nos enteramos debido a la realización del día del tamal que es una fecha muy conmemorativa en la ciudad de Ibagué. De ahí sale que celebremos que nos agrupemos todos los tamaleros y lechoneros de la ciudad en un sólo gremio, para trabajar un buen producto, un buen precio, y una buena calidad del producto que vendemos³⁷⁵. Los negocios que hacen parte del Prodes Tamal-Lechona son de tradición y antigüedad en el mercado. Así como hay empresas con poco tiempo de antigüedad en el mercado, mínimo 10 años³⁷⁶; hay otras con mucha antigüedad, de 55 a 120 años³⁷⁷. Dos de las empresas con mayor antigüedad en el mercado Ibaguereño, son Restaurante Boquerón y Lechonería Eduvina, estas dos organizaciones están posicionadas en el sector por su tradición y calidad.

Ciertamente con estos dos grupos, el Prodes Confección y el Prodes Tamal-Lechona, se da inició a la implementación de la estrategia de asociatividad Prodes, finalizando el año 2008. Uno de los directivos entrevistados de Acopi Tolima señala, “[...] aproximadamente hace unos dos (2) años estamos trabajando los Prodes en el Tolima, realmente es un proceso nuevo que se está adelantando acá”³⁷⁸.

Acopi Caldas, inició su proceso de creación de Prodes en la región, en mayo de 2000, y dejó de implementar dicha estrategia de asociatividad en noviembre de 2002³⁷⁹. El Prodes Metalmecánico se creó en marzo de 2001, y dejó de funcionar como grupo asociativo en junio de 2002, permaneció en el mercado aproximadamente un (1) año. Con respecto a las empresas que integraron el Prodes Metalmecánico, y que aún existen en Caldas, un entrevistado que participó del grupo expone que “[...] estos empresarios son de mucha tradición, han heredado puestos familiares”³⁸⁰. El sector metalmecánico en Caldas lo integran organizaciones que han permanecido en el mercado nacional e internacional por muchos años, la empresa con menos antigüedad en el mercado es Plastigoma, con 28 años; y una de las organizaciones más antigua es Básculas Prometálicos, con más de 40 años³⁸¹.

En Antioquia, Acopi ha liderado los Prodes hace aproximadamente siete (9) años, nació en el 2002, y permanece hasta la actualidad. Uno de los directivos entrevistados de Acopi Antioquia explica que “[...] Acopi ha venido con una dinámica de trabajo con la Mipymes desde hace 50 años, pero empezamos con los Prodes en el 2002, aplicábamos un esquema de trabajo de asociatividad muy específico, enfocado a la cadena, ese fue el foco de ese año”³⁸²; y al respecto, otro de los entrevistados complementa diciendo que la estrategia Prodes se ha ido perfeccionado, y “[...] lo que tenemos aquí en Acopi Antioquia es el trabajo de muchos años, ahí [en la Estrategia Prodes] hay un conocimiento muy grande y es el patrimonio de

³⁷⁵ Entrevista a Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 1.

³⁷⁶ Ejemplo, Delitamales y Auténtica Lechona Tolimense, con 10 años de antigüedad. Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011. En: www.autenticalechonatonolimense.com.co, Consultada: Octubre 5 de 2011.

³⁷⁷ Restaurante Boquerón tiene 55 años de antigüedad, y Lechonería Eduvina, tiene más de 120 años de tradición en el mercado de Ibagué. Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

³⁷⁸ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 386.

³⁷⁹ Entrevista a Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011; Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010.

³⁸⁰ Entrevista a Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 179.

³⁸¹ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010.

³⁸² Entrevista a Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011, Pp. 281.

Acopi³⁸³. Los Prodes estudiados en Antioquia son heterogéneos en antigüedad, hay Prodes creados hace aproximadamente dos (2) años, como son el caso de Energía y Vía Primavera; hace cinco (5) años, como son el Prodes Ropa para Bebé y Comunicación Gráfica; y hace nueve (9) años, como el Prodes Metalmecánica Intec.

Como se mencionó anteriormente el Prodes Ropa para Bebé se creó hace cinco (5) años³⁸⁴; y durante este tiempo creó un almacén, que permaneció en el mercado aproximadamente 3 años, los empresarios lo cerraron en diciembre de 2010, porque ninguno de los once (11) podían estar pendiente de él³⁸⁵. Una característica similar de las organizaciones que integran Pro-Bebé tiene que ver con su experiencia y antigüedad. La experiencia promedio de las empresas que hacen parte de Pro-Bebé es de 22 años, y la antigüedad de la empresas es así: *“Confecciones Jarú: 29 años; Toral: 20 años; Creaciones Alsatex: 7 años; Saltarines: 22 años; Confecciones Alice y Piolín: 27 años; Productos Infantiles: 23 años; Herrera y Torres: 29 años; J Doble F: 23 años; Primordial S.A.: 27 años; Gallo Vélez y Cía: 15 años; y Piecitos: 20 años”*³⁸⁶. Según uno de los entrevistados los integrantes de Pro-Bebé *“[...] son empresas, la mayoría entre 15 y 20 años en el mercado, están muy posicionadas, son organizaciones ya reconocidas”*³⁸⁷.

Al igual que el Prodes Ropa para Bebé, el Prodes Comunicación Gráfica fue consolidado por Acopi Antioquia hace cinco (5) años³⁸⁸. Una cita de los entrevistados lo confirma, así *“[...] llevamos 5 años con la conformación del grupo, estamos en nuestro sexto (6) año, y considero que el grupo ya está volando sólo”*³⁸⁹. Con respecto a la antigüedad de las organizaciones del Prodes, se resalta que su experiencia esta entre 7 y 60 años de actividad profesional³⁹⁰, *“[...] hay unas empresas que son de muchos años de mucha trayectoria, empresas muy consolidadas que ya llevan 40, 50, 60 años en el mercado y otras que apenas ahora están como consolidándose que llevan unos 10 o 7 años, más o menos como en esos promedios. Yo diría que obviamente pues eso genera una diferencia, porque no tienen el mismo nivel ni económico, ni tecnológico”*³⁹¹.

Uno de los Prodes más antiguos de Antioquia, es el Prodes Metalmecánica Intec, es uno de los primeros Prodes que crea Acopi Antioquia. Este Prodes lleva exactamente unos nueve (9) años³⁹², uno de los entrevistados expresa *“[...] el Prodes nuestro nació en agosto del 2002, la historia de nosotros no esta muy clara, porque ni siquiera los actuales directivos de Acopi la conocen. [...] Los directivos de Acopi no la saben, porque en ese tiempo estaban otros directivos”*³⁹³; pero es claro para la entidad gremial, que éste

³⁸³ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 281.

³⁸⁴ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011; Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 281; Directivo 12 N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp.1.

³⁸⁵ Entrevista a Directivo 12 N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp.1.

³⁸⁶ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Bebé, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011.

³⁸⁷ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp.2.

³⁸⁸ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 281; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 282; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 274; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 282.

³⁸⁹ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 549.

³⁹⁰ En: www.prodesgrafica.com/sitio/, Consultada: Octubre 6 de 2011.

³⁹¹ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 282.

³⁹² Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 69; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 1.

³⁹³ Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 1.

Prodes sabe trabajar en equipo, y ha generado lazos de amistad fuertes entre sus integrantes. Además, el Prodes está compuesto por organizaciones con experiencia en el sector; por ejemplo, Metalmecánica Mebum e Imrecol tiene más de 20 años en el mercado³⁹⁴, son empresas similares en experiencia y antigüedad en el sector metalmeccánico.

De los Prodes objeto de estudio de Antioquia, el Prodes Energía y el Prodes Vía Primavera, son grupos que llevan poco tiempo de creación; y sin embargo, han tenido avances significativos para el colectivo de empresas que los conforman. El Prodes Energía, lleva un (1) año y medio³⁹⁵, y más o menos en marzo o abril de 2011 estarían cumpliendo los 2 años de trabajo asociativo³⁹⁶; y alrededor de un año con la empresa del grupo, Corporación Tener Futuro³⁹⁷. Los entrevistados del Prodes Energía coinciden en plantear que estuvieron aproximadamente un año en proceso de iniciación y consolidación como grupo, y ahora están en una etapa de desarrollo de proyectos conjuntos³⁹⁸. Según los entrevistados uno de los aspectos homogéneos dentro del Prodes Energía es la antigüedad de sus compañías, las empresas de energía tienen un promedio en el mercado de unos 30 a 35 años, se puede decir que la más joven en antigüedad es Furel, que tiene 15 años³⁹⁹. Al respecto, uno entrevistado sostiene, “[...] *somos empresas de mucha trayectoria, o sea empresas no jóvenes sino digamos empresas viejas. Desde empresas de treinta y pico de años de constituida a la más joven que puede tener alrededor de 15 o 20 años. Todos muy conocidos entre sí porque siempre nos encontramos en todos los escenarios de trabajo, por ese hecho de ser muy conocidos y de tener igual los mismos clientes*”⁴⁰⁰.

Por último, el Prodes Vía Primavera, fue creado por Acopi Antioquia hace dos (2) años⁴⁰¹, y “[...] *la Corporación Vía Primavera, empresa del grupo, fue constituida legalmente el 7 de julio de 2010 (va a cumplir un año) y se ha venido posicionando en el sector orientando, coordinando y defendiendo los intereses de los diseñadores y empresarios asociados, además de representarlos ante las entidades públicas y privadas*”⁴⁰². Una característica similar de las empresas participantes del Prodes Vía Primavera, es que llevan poco tiempo en el mercado, de 3 a 5 años de antigüedad. Uno de los directivos entrevistados de Acopi Antioquia señala que “[...] *el momento en el que se encuentran las empresas también garantizara el éxito o no de un Prodes. Un grupo de empresarios muy jóvenes en el mercado es diferente a un grupo con antigüedad y experiencia, aunque con el grupo de Vía Primavera nos fue bien*”⁴⁰³.

³⁹⁴ En: www.mebum.com.co/; www.mebum.com.co/. Consultada: Octubre 7 de 2011.

³⁹⁵ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 283;

³⁹⁶ Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 283.

³⁹⁷ Entrevista a Directivo 10, N°2, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 552.

³⁹⁸ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 10, N°2, Medellín, Febrero 2 de 2011.

³⁹⁹ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 74; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 75-76.

⁴⁰⁰ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 74.

⁴⁰¹ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp.281; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 283. En:

www.viaprimavera.com, Consultada: Octubre 8 de 2011.

⁴⁰² En: www.viaprimavera.com, Consultada: Octubre 8 de 2011.

⁴⁰³ Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 70.

Tabla 13. Antigüedad Prodes Objeto de Estudio.

Prodes	Antigüedad Prodes	Antigüedad Empresas Prodes	Antigüedad Prodes X Seccional Acopi
Tics	1 año y medio	7 a 16 años	2 años
Confección	2 años	7 a 11 años	2 años
Tamal-Lechona	2 años	10 a 120 años	
Metalmecánica	1 año y medio	28 a 40 años	No existe
Pro-Bebé	5 años	22 años	9 años
Comunicación Gráfica	5 años	7 a 60 años	
Metalmecánica Intec	9 años	23 años	
Energía	2 años	30 a 35 años	
Vía Primavera	2 años	3 a 5 años	

Fuente: Construcción Propia, 2011.

Los nueve (9) Prodes estudiados en la presente investigación son heterogéneos en relación con la categoría antigüedad, y varían de una región a otra. Acopi Cundinamarca el único Prodes que lidera en la actualidad es el de Tics, uno de los grupos estudiados más joven en antigüedad, lleva solo un año (1) año y medio. Es un Prodes caracterizado por heterogeneidad de experiencia y antigüedad en el mercado. Lo mismo sucede con los Prodes Confección y Tamal Lechona de Ibagué, son de los primeros Prodes creados en el Tolima, a finales de 2008; y en general sus empresas también son diversas en antigüedad. Estos tres (3) Prodes no han mostrado resultados de grupo, no han realizado proyectos conjuntos, no tienen objetivos claros de trabajo. En palabras de Hambrick, Cho, & Chen (1996); Smith et al., (1994) es posible afirmar que ésta heterogeneidad en la antigüedad de las empresas de los Prodes ha generado en los grupos, menos eficacia en los procesos del Prodes relacionada con baja integración y comunicación, y bajos niveles de cohesión entre sus miembros (William & O'Reilly, 1998).

Adicional a esto, las seccionales de Acopi Cundinamarca y de Acopi Tolima, tienen poca experiencia con la implementación de la estrategia de asociatividad Prodes, en promedio dos (2) trabajando en el tema. Es común en estos tres Prodes, que los grupos lleven dos años en el mercado, pero también es usual que sus empresarios no reúnan continuamente, pueden pasar meses sin que dichas empresarios tengan contacto directo. Esto no sucede en el Prodes de Bogotá, y en los Prodes de Ibagué. Por lo tanto, las diferencias sociales y demográficas de los Prodes no pueden superarse, sino se propician escenarios de comunicación constante, como lo hace la seccional de Acopi Antioquia.

La seccional de Acopi, tiene definida en su metodología que los integrantes del Prodes deben asistir a reuniones semanales durante un año, para trabajar procesos de grupo relacionados con desarrollo humano y social. Después de esto, la entidad gremial evalúa si el grupo está fortalecido en su componente humano, para continuar desarrollando un componente técnico, que en algunos casos incluye la creación de un negocio que representa los intereses del grupo⁴⁰⁴. Todos los Prodes estudiados en Antioquia, han

⁴⁰⁴ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011.

trabajado el componente humano, y están en una etapa de crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, es evidente que el Prodes Comunicación Gráfica, uno de los grupos asociativos más antiguo de Antioquia y en los que se presenta mayor heterogeneidad en la antigüedad de las empresas que lo integran, no presente dificultades de cohesión, comunicación e integración.

En general, los cinco Prodes de Antioquia son homogéneos en la metodología de implementación de su estrategia de asociatividad⁴⁰⁵; cuentan con el respaldo de una entidad gremial de tradición y experiencia en procesos asociativos; y son grupos compuestos por empresas similares en antigüedad y experiencia en el mercado [excepción Comunicación Gráfica]. Estas características comunes de antigüedad y experiencia están relacionadas con un alto desempeño en procesos de grupo (William & O'Reilly, 1998), tales como: una mayor frecuencia en la comunicación (Chatman & Flynn, 2011; Kirchmeyer & Cohen, 1992; Zenger & Lawrence, 1989), y una mayor integración y cohesión (Lott & Lott, 1965; Good & Nelson, 1971; O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989) entre miembros del Prodes. O'Reilly, Snyder, y Boothe (1993), sostiene que los grupos homogéneos en antigüedad pueden tener una comunicación más abierta y menos distorsión de los mensajes, que suele ser lo que sucede en los cinco (5) Prodes fundados por Acopi Antioquia. La antigüedad y experiencia, en la implementación de Prodes en Antioquia, y la antigüedad de los Prodes ha permitido que se generen relaciones de amistad, de confianza, y de colaboración entre sus empresarios⁴⁰⁶. Son Prodes exitosos por sus resultados como grupo, cada uno de los cinco Prodes ha creado una empresa del colectivo, y para el colectivo.

7.3. EDAD Y NIVEL DE FORMACIÓN EN EMPRESARIOS DEL PRODES: SIMILARIDAD Y DISIMILARIDAD ENTRE GRUPOS.

Los atributos demográficos como antigüedad, edad y nivel educativo son características inmutables; mientras el estatus, o la experiencia son características que se interpretan subjetivamente (Williams & O'Reilly, 1998: 81). En el estudio de demografía de las organizaciones los investigadores se han concentrado principalmente en características que son visibles *como edad, raza, o sexo; o relacionadas con el trabajo, tales como los atributos funcionales y profesionales como la educación y la antigüedad* (Bantel & Jackson, 1989; Wagner, Pfeffer, & O'Reilly, 1984; Wiersema & Bird, 1993).

Atributos como la edad, el sexo, la raza y la antigüedad, son fáciles de detectar en las organizaciones (Cummings, Zhou, & Oldham, 1993; Pelled, 1996; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992), y pueden ser utilizados para la categorización de los atributos menos relevantes, como educación y formación profesional (Williams & O'Reilly, 1998: 82).

⁴⁰⁵ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011.

⁴⁰⁶ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011.

Pfeffer (1983) argumenta que la edad es una característica demográfica visible que desde la perspectiva de la categorización social, puede fácilmente afectar procesos del grupo. Por ejemplo, los individuos nacidos en fechas similares pueden desarrollar similares puntos de vista y experiencias compartidas. Tanto desde una enfoque de *categorización social*, como de *similitud / atracción*, la homogeneidad en edades de los integrantes de un grupo deben aumentar la probabilidad de atracción interpersonal, de valores compartidos, y de mejoramiento en procesos de grupo. La homogeneidad en edades de los integrantes de un grupo está asociada positivamente con una mayor comunicación entre empresarios fuera de espacios formales propiciados por el mismo (Zenger & Lawrence, 1989). Es decir, las personas buscan dialogar y comunicarse con otros que son similares en edad, incluso si no se encuentran en el mismo grupo de trabajo (O'Reilly, Snyder & Boothe, 1993).

Por otra parte, cuando los grupos son heterogéneos en la edad es más difícil la comunicación, la integración social, y se generan mayores conflictos entre los participantes del grupo. Sin embargo, la diversidad de edades puede tener también un impacto positivo en la creatividad y el desempeño dentro del grupo. La diversidad de edades proporciona un mayor acceso a información, y es posible mejorar la toma de decisiones del grupo (Williams & O'Reilly, 1998: 102). Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois (1997), y Williams & O'Reilly (1998) sostuvieron que la heterogeneidad en la edad de los integrantes de un grupo promueve un conflicto y desacuerdo saludable en sus miembros; mientras los equipos homogéneos tienen menos conflictos, pero decisiones más pobres.

Se ha encontrado también que la diversidad de edades tiene un impacto significativo en el absentismo de empresarios a reuniones de grupo (Williams & O'Reilly, 1998: 103); al respecto, Cummings, Zhou, & Oldham (1993) señalan que cuando los grupos son diferentes en términos de la edad de sus participantes, es más probable que estén ausentes con mayor frecuencia en las reuniones y proyectos organizados por el colectivo.

Por otro lado, también se identifican resultados de investigación que no muestran relación entre la diversidad de edades y la innovación en las organizaciones y los grupos de empresas (O'Reilly & Flatt, 1989; Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1992; O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993; O'Reilly, Williams, & Barsade, 1997). Mientras, en los estudios de Zajac, Golden, & Shortell (1991), y Cummings, Zhou, & Oldham (1993) se encontró que la diversidad de edades está negativamente relacionada con la innovación. En general, la diversidad de edades, si bien a veces tiene un efecto negativo en procesos del grupo, parece ser menos importante que la diversidad en antigüedad.

Atributos demográficos como la antigüedad, la edad, y el nivel de formación son un punto de partida para que los participantes de un grupo realicen procesos de categorización social, y creen relaciones sociales fuertes o débiles. La similaridad en categorías demográficas propicia la identificación social entre los participantes de un grupo, y hace que los procesos de grupo fluyan con menos dificultades; sin

embargo, la diversidad demográfica se relaciona con mayor creatividad e información para la toma de decisiones (Williams & O'Reilly, 1998: 98-99).

Los nueve Prodes estudiados están integrados por los gerentes de las diferentes organizaciones que hace parte del grupo, esta fue una de condición *sine quo non* para hacer parte del Programa de Asociatividad creado por Acopi Nacional. Uno de los entrevistados plantea “[...] *eran ellos los que tenían que estar ahí para las decisiones que tenía que tomar y todo lo demás. Y eso fue calando en la gente, eso fue calando en los empresarios. Fuimos reuniendo a todos los empresarios de un sector, de una actividad*”⁴⁰⁷. Los gerentes de las empresas que componen los Prodes varían en edad y nivel educativo.

En el Prodes Tics, hay diferencias en las edades de sus participantes, entre 35 y 55 años⁴⁰⁸. Según un entrevistado del Prodes, “[...] *una de las diferencias en este grupo ha sido en el tema de edades, yo realmente soy la persona más joven del grupo, y hay digamos como diferentes generaciones, entonces eso hace que a veces las opiniones o lo que uno piensa no sea aceptado por los demás empresarios del Prodes*”⁴⁰⁹. Sin embargo, a pesar de las diferencias en edades, los empresarios coinciden en el nivel de formación académica. Todos los integrantes del Prodes son profesionales, “[...] *es gente con una formación académica alta, la mayoría de empresarios son ingenieros de sistemas, digamos un 80 por ciento de ellos*”⁴¹⁰.

En los Prodes Confecciones y Tamal-Lechona, de Ibagué; y el Prodes Ropa para Bebé, se presentan características homogéneas en edad y nivel de formación. La mayoría de micro y pequeños empresarios son mayores de 45 años, sus gerentes son los dueños de las empresas, se caracterizan por ser empíricos en el asunto de la confección, no tienen un nivel de formación profesional. El Prodes Confección de Ibagué y el de Tamal-Lechona, son microempresarios empíricos, que “[...] *no tienen a veces ni bachillerato, o sea tienen una formación muy bajita*”⁴¹¹, su negocio fue creado inicialmente como una forma de subsistencia económica⁴¹². Un entrevistado de Pro-Bebé afirma que por lo general son “[...] *amas de casa que se están dedicando a eso*”⁴¹³.

En los Prodes de Ibagué, como la mayoría de organizaciones son famiempresas con escasa formación empresarial y profesional, la seccional de Acopi Tolima está capacitando al empresario en administración, contabilidad, y gestión. Además, está ofreciendo formación en temas relacionados con sucesión familiar, teniendo en cuenta que hay empresas familiares con bastante tradición y antigüedad en su actividad productiva, que van de una generación a otra⁴¹⁴.

⁴⁰⁷ Entrevista a Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 71.

⁴⁰⁸ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, abril 1 de 2011.

⁴⁰⁹ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 68.

⁴¹⁰ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp.113.

⁴¹¹ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp.53.

⁴¹² Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 2, Medellín, enero 26 de 2011.

⁴¹³ Entrevista a Directivo 2, Medellín, enero 26 de 2011, Pp.69.

⁴¹⁴ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 8.

El Prodes Metalmecánico de Caldas estuvo conformado por empresarios homogéneos en edad (mayores de 45 años), y en nivel de formación. Estos empresarios además de tener una carrera profesional⁴¹⁵, habían realizados algún postgrado, en áreas de su especialidad.

El grupo de asociatividad, Comunicación Gráfica presenta heterogeneidad en la edad de sus empresarios, entre 25 y 55 años; y en el nivel de formación, así como hay empresarios profesionales, también los hay empíricos. Este Prodes se encuentra respaldado por un equipo humano interdisciplinario conformado por profesionales, técnicos y empíricos en las áreas de diseño, publicidad, producción gráfica, pre prensa y administración⁴¹⁶. Los directivos del Prodes han creados subgrupos por afinidades, por ejemplo, un entrevistado plantea “[...] esta él directivo de Editorial Piloto y el de Gráficas Diamante que son muy amigos, yo diría que es más por el tema de edad, son los más jóvenes del grupo, y porque también son personas muy parecidas y afines en muchas cosas, ahí pues como que se complementan. Digamos los gerentes de Litoimpresos y Servicios, Divergráficas, y Tipalma, también son de la misma edad, pertenecen a otro grupito, y son personas que se entienden muy bien en todo lo que hacen y sus empresas son más o menos similares, ellos también son muy amigos por fuera del Prodes”⁴¹⁷.

Metalmecánica Intec, es un Prodes conformado por empresarios de edades similares, entre 45 y 60 años; y formación heterogénea, se encuentran directivos con nivel de formación técnica o profesional, así: *ingenieros* (mecánicos, eléctricos, electrónicos, industriales), *tecnólogos*, y *técnicos mecánicos*⁴¹⁸. El Prodes Energía también presenta homogeneidad en la edad de los directivos de las compañías que integran el grupo, “[...] el promedio de los empresarios del Prodes Energía pienso que puede estar entre los 50 y 55 años de edad”⁴¹⁹, otra aspecto similar en el Prodes es “[...] que los dueños y fundadores de las compañías, hoy todavía son las cabezas de las empresas”⁴²⁰.

Además, se resalta que los directivos del Prodes Energía son equivalentes en la formación profesional, según algunos entrevistados la mayoría de fundadores y gerentes de las empresas del grupo son ingenieros electricistas, lo que le atribuye un estilo de dirección pragmática y rigurosa⁴²¹. Al respecto, un entrevistado plantea que “[...] al ser ingenieros eso da una rigurosidad a las cosas, los electricistas son personas muy rigurosas y muy estrictas. Prácticamente lo que piense cada uno es, y si no es así no se hace”⁴²². Esta rigurosidad y pragmatismo evidencia, en opinión de varios entrevistados una administración empírica por lo que no son tan fuertes en temas de gestión, planeación y organización, y aunque los resultados económicos han sido positivos para las empresas, la visión de corto plazo de los participantes

⁴¹⁵ Ingenieros Industriales, Ingenieros Eléctricos, Ingenieros Electrónicos.

⁴¹⁶ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011.

⁴¹⁷ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 73.

⁴¹⁸ Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011.

⁴¹⁹ Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 76.

⁴²⁰ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 74.

⁴²¹ Entrevista a Directivo 2, Medellín, 3 de Febrero de 2011; Directivo 9, N° 2, Medellín, Enero 26 de 2011.

⁴²² Entrevista a Directivo 9, N° 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 76.

del Prodes ha dificultado la credibilidad en el programa Prodes⁴²³, y ha implicado para la institución que apoya el Prodes, Acopi; mayores esfuerzos inclinados a formación técnica y humanista⁴²⁴.

Los Prodes Energía y Vía Primavera, se observa que los empresarios tienen dificultades en procesos de administración y gestión, y estas dificultades se atribuyen a que sus directivos son profesionales (ingenieros, diseñadores gráficos, artistas) sin formación en temas administrativos, gerenciales y financiero.

Los directivos del Prodes Vía Primavera, debido a atributos propios de su profesión, diseñadores y artistas; han percibido la pertenencia al Prodes como una oportunidad para mejorar internamente las empresas y la Vía Primavera (lugar en la que se encuentran las empresas)⁴²⁵. Uno de los directivos entrevistados de Acopi Antioquia plantea “[...] los diseñadores dentro de su formación, la parte empresarial como tal es más débil, ellos son más creativos”⁴²⁶, son profesionales de: diseño de modas, diseño gráfico, publicidad, artes plásticas, y gastronomía⁴²⁷. De los Prodes estudiados en Antioquia, este es un grupo caracterizado por tener empresarios muy jóvenes, dinámicos y creativos⁴²⁸. El promedio de edad es aproximadamente de 30 años⁴²⁹, un entrevistado recoge esta idea así: “[...] Somos muy jóvenes todos los del Prodes, entre 22 años hasta máximo pienso yo 35 años, de los 20 a los 35 más o menos, yo tengo 27, porque la mayoría estamos entre 25 y 30 más o menos”⁴³⁰.

Tabla 14. Edad y Nivel de Formación Empresarios Prodes.

Prodes	Edad Empresarios Prodes	Nivel de Formación	Tipo de profesiones
Tics	35 a 55 años <i>Disimilaridad</i>	Profesional <i>Similaridad</i>	Ingenieros de Sistemas
Confección	Más de 45 años <i>Similaridad</i>	Empírico <i>Similaridad</i>	-
Tamal-Lechona	Más de 45 años <i>Similaridad</i>	Empírico <i>Similaridad</i>	-
Metalmecánica	Más de 45 años <i>Similaridad</i>	Profesional – Postgrado <i>Similaridad</i>	Ingenieros Industriales Ingenieros Eléctricos Ingenieros Electrónicos
Pro-Bebé	Más de 45 años <i>Similaridad</i>	Empírico <i>Similaridad</i>	-
Comunicación Gráfica	25 a 55 años <i>Disimilaridad</i>	Profesional, técnicos y Empírico <i>Disimilaridad</i>	Diseño Gráfico Publicidad
Metalmecánica	45 a 60 años	Profesional	Ingenieros Mecánicos

⁴²³ Entrevista a Directivo 8, N° 2, Medellín, 3 de Febrero de 2011; Directivo 9, N° 2, Medellín, Enero 26 de 2011.

⁴²⁴ Entrevista a Directivo 2, Medellín, 26 de enero de 2011.

⁴²⁵ Entrevista a Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011.

⁴²⁶ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 70.

⁴²⁷ En: <www.viaprimavera.com/muestra_via.php>, Consultada: Octubre 8 de 2011.

⁴²⁸ Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, 543; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 204-205; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 79.

⁴²⁹ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 69; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 80; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 79.

⁴³⁰ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp.80.

Intec	<i>Similaridad</i>	Técnica <i>Disimilaridad</i>	Ingenieros Eléctricos Ingenieros Electrónicos Ingenieros Industriales
Energía	50 a 55 años <i>Similaridad</i>	Profesional <i>Similaridad</i>	Ingenieros Electricistas
Vía Primavera	22 a 35 años <i>Similaridad</i>	Profesional <i>Similaridad</i>	Diseño Gráfico Diseño de Modas Publicidad Artes Gráficas Gastronomía

Fuente: Construcción Propia, 2011.

Al analizar características demográficas como edad y nivel de formación de los empresarios de los diferentes Prodes de estudio, se concluye que cinco grupos son homogéneos en estos atributos, y otros cuatro presentan di-similaridad en una de las dos características, edad o nivel de formación. La homogeneidad en edades y en nivel de formación aumenta la probabilidad de *atracción interpersonal* entre miembros del grupo y el mejoramiento de proceso de grupo como mayor *comunicación e integración social* (Pfeffer, 1983; Williams & O'Reilly, 1998). Por ejemplo, el Prodes Energía, a pesar de ser competencia directa entre sí, son grupos afines en edad, antigüedad, y nivel de formación, y esta similaridad en atributos demográficos disminuye la propensión a que se generen conflictos entre sus integrantes. Lo mismo que con el Prodes Vía Primavera, al ser jóvenes creativos con profesiones similares aumenta la frecuencia de la comunicación formal, y se propician espacios de comunicación informal entre las organizaciones (Zenger & Lawrence, 1989; O'Reilly, Snyder & Boothe, 1993).

Por el contrario, la diversidad en edad y educación de los empresarios del Prodes hace más difícil la comunicación y la toma de decisiones del grupo, pero propicia desacuerdos beneficiosos para encontrar alternativas de decisión creativas y variadas para el Prodes (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997). El Prodes Comunicación Gráfica, es un grupo que muestra heterogeneidad en edad y nivel de formación de sus directivos, pero esta puede ser la razón por la cual muestre mayor desempeño en creatividad e innovación relacionada con ideas de negocio para el grupo⁴³¹.

En el presente capítulo se han estudiado diferentes atributos de la diversidad como son: tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación. Con base en estas características demográficas los empresarios del Prodes inician un *proceso de categorización social*, que propicia a su vez la creación de subgrupos dentro del grupo (Jehn, Northcraft & Neale, 1999:744). Los subgrupos pueden darse por: tamaño y antigüedad de las empresas, y edad o nivel educativo de los empresarios.

⁴³¹ CTP Prodes, primera Unidad de Negocios de Prodes Comunicación Gráfica S.A. que ofrece servicio de pre prensa; la unidad de negocio de impresión digital; y el instituto de educación técnica para impartir carreras técnicas relacionadas con artes gráficas. (Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 29).

Algunas teorías del estudio de la diversidad que ayudan a explicar el comportamiento de los grupos son: *la categorización social; la similaridad/atracción; y la diversidad informacional.*

La categorización social (Tajfel, 1981; Turner, 1990) se evidencia en los Prodes, porque los empresarios y directivos que componen el grupo tienden a compararse con otros del in-group que tienen características similares, y al categorizar el grupo los empresarios prefirieron relacionarse con otros similares (Pfeffer, 1997). Como se mencionó anteriormente los integrantes del Prodes suelen establecer relaciones más fuertes con sus equivalentes, o con aquellos empresarios con los que comparte algunos atributos demográficos. La teoría de categorización social centra su interés en la polarización, y la construcción de estereotipos⁴³².

Por otro lado, la *Teoría de la Similaridad- Atracción* (Pfeffer, 1983; Berscheid & Walster, 1978) permite explicar por qué la composición demográfica hace variar la comunicación, la cohesión y la integración social. Los empresarios que se perciben como similares dentro del Prodes tienden a ser más amigos; por lo tanto, se presenta mayor integración social, comunicación y nivel de confianza.

Las seccionales de Acopi tenidas en cuenta para la presente investigación, y que implementan la estrategia de asociatividad Prodes (Bogotá, Ibagué y Antioquia), no han conformado Prodes equivalentes en tamaño, más bien la composición del tamaño empresas que integran los grupos, varían de una región a otra. Por ejemplo, los Prodes estudiados en Bogotá e Ibagué, están integrados mayoritariamente por micro y famiempresarios (Ibagué), con problemas y necesidades comunes. Son grupos similares en tamaño que pueden sentirse atraídos para compartir proyectos comunes entre empresas, pero tienen dificultades para asociarse por falta de tiempo y de recursos económicos para invertir en las relaciones de asociatividad.

En Acopi Antioquia, las organizaciones que hacen parte de un Prodes son en su mayoría Pymes formalizadas en el mercado colombiano, y con experiencia de trabajo en su sector. Los cinco (5) Prodes estudiados en Antioquia son homogéneos en la antigüedad y experiencia en el mercado [excepción Comunicación Gráfica]. La antigüedad y experiencia, en la implementación de Prodes en Antioquia, y la antigüedad de los Prodes ha permitido que se generen relaciones de amistad, de confianza, y de colaboración entre sus empresarios.

En Antioquia, los únicos Prodes que presentan di-similaridad en alguna de estas categorías es Metalmecánica Intec, que está compuesto por empresas homogéneas en antigüedad, y edad, pero heterogéneas en nivel de formación; y Comunicación Gráfica, que lo integran empresarios diversos en antigüedad, edad y formación profesional.

Acopi Antioquia, y Acopi Tolima conforma la mayoría de Prodes con empresarios equivalentes en antigüedad, edad y formación profesional. Los dos (2) Prodes de Ibagué, a pesar de ser homogéneos en la

432 Idea o imagen aceptada por la mayoría como patrón o modelo de cualidades o de conducta.

mayoría de atributos demográficos antes mencionado, son grupos que tienen en común la inestabilidad económica y social atribuida a la microempresa colombiana. Las necesidades de su microempresa, no les permite a estos empresarios focalizarse en algo diferente a su negocio.

En general, los cinco (5) Prodes de Antioquia han tenido procesos de grupo que han favorecido la integración social, la comunicación y la concertación de ideas compartidas para proyectos conjuntos. Los procesos de grupo favorables de estos Prodes, están asociados con la experiencia y la metodología implementada por Acopi Antioquia para el desarrollo de dicha estrategia de asociatividad. Es claro, que la homogeneidad en estos atributos demográficos favorece *la frecuencia de comunicación entre empresarios del Prodes* (Kirchmeyer & Cohen, 1992; Zenger & Lawrence, 1989), y *una mayor integración social* (O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989). Son Prodes que han consolidado relaciones de amistad y relaciones de negocios favorables para los integrantes del grupo. Cada Prodes de Antioquia, ha creado como mínimo un negocio para el colectivo.

Los Prodes de Antioquia que evidencian mayor antigüedad, como son: Metalmecánica Intec (9 años), Pro-Bebé (5 años) y Comunicación Gráfica (5 años) han desarrollado un nivel de aprendizaje de trabajo en grupo que los ha dado liderazgo y reconocimiento en el mercado regional y nacional. En estos Prodes, las firmas que lo integran tienen experiencia trabajando entre sí, han consolidado vínculos de red confiables, que les permite volverse jugadores dominantes en el mercado (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996).

La diversidad en antigüedad, edad y nivel de formación de los empresarios del Prodes hace más difícil la comunicación y la toma de decisiones del grupo, pero propicia desacuerdos beneficiosos para encontrar alternativas de decisión creativas y variadas para el Prodes (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997). El Prodes Comunicación Gráfica, uno de los grupos asociativos más antiguo de Antioquia (5 años), y en los que se presenta mayor diversidad en los atributos de antigüedad, edad y nivel de formación de sus empresarios, no se observan dificultades de cohesión, comunicación e integración; y es el grupo que mayor desempeño muestra en creatividad e innovación relacionada con ideas de negocio para el grupo⁴³³.

La *Teoría de la Información y la Toma de Decisiones* (Williams & O'Reilly, 1998), permite explicar los efectos de la diversidad en los procesos de grupo, y afirma que entre más diverso sea un colectivo de empresas o empresarios (tamaño, edad, antigüedad, nivel educativo) tiene mayor acceso a redes de contactos, favorece la creatividad, y disminuye el *groupthink*⁴³⁴. Además de atributos demográficos en un

⁴³³ CTP Prodes, primera Unidad de Negocios de Prodes Comunicación Gráfica S.A. que ofrece servicio de pre prensa; la unidad de negocio de impresión digital; y el instituto de educación técnica para impartir carreras técnicas relacionadas con artes gráficas. (Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 29).

⁴³⁴ Pensamiento de grupo (*groupthink* en inglés) es un término acuñado por el psicólogo Irving Janis en 1972 para describir el proceso por el cual un grupo puede tomar decisiones malas o irracionales. En una situación de pensamiento de grupo, cada miembro del grupo intenta conformar su opinión a la que creen que es el consenso del grupo. En un sentido general esto parece ser una manera muy racional de afrontar la situación. Sin embargo esto resulta en una situación en la cual el grupo en definitiva se pone de acuerdo en determinada acción que cada miembro individualmente considera desaconsejable. En: <<http://es.wikipedia.org/>>. Consultada: Octubre 25 de 2011.

grupo tiene un impacto positivo en conocimiento, habilidades e información del grupo. Entre más heterogéneo un grupo hay más conocimiento, diversidad de ideas y experiencias que se comparten (Jehn, Northcraft & Neale, 1999:744).

La diversidad de las empresas y los empresarios que integran un Prodes, observada en términos de edad, antigüedad, y nivel de formación puede disminuir la frecuencia de comunicación interpersonal, la interacción social entre integrantes del Prodes, y el trabajo colectivo (Pfeffer, 1997; Kirchmeyer, 1995). Estas características pueden evidenciarse en el Prodes Tics (Bogotá), un grupo heterogéneo en la antigüedad de las empresas y en la edad de los gerentes que lo integran; y en el Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), que está compuesto por organizaciones diversas en antigüedad. Lawrence (1997) señala que la diversidad en los atributos que caracterizan a un grupo puede dificultar la comunicación entre sus miembros, y la concertación de ideas entre los mismos, y puede traer mayores dificultades en el funcionamiento del grupo (William & O'Reilly, 1998).

Tanto la homogeneidad, como la diversidad en estos atributos demográficos generan algún tipo de resultado en los procesos de grupo. Milliken & Martins (1996: 403) llegaron a la conclusión que *"[...] la diversidad parece ser un arma de doble filo, puede aumentar la oportunidad de creatividad en un grupo, pero también la posibilidad que los miembros del grupo están insatisfechos y no se identifican con el grupo"*.

Autores como Harrison et al. (1998: 96) exploran cómo cambia la relevancia de las diferencias a nivel superficial y profundo a medida que pasa el tiempo. Y afirman que de acuerdo a la teoría, las categorizaciones iniciales vienen acompañadas de percepciones de similitud o di-similaridad basadas en datos demográficos de nivel superficial (edad, tamaño, nivel educativo); pero estas percepciones cambian cuanto obtienen información sobre niveles más profundos; por ejemplo, cuando hay antigüedad y frecuencia en la comunicación e interacción entre miembros del grupo, caso de tres (3) de los Prodes de Antioquia.

En palabra de Harrison et al. (1998), a medida que la gente interactúa en conocerse entre sí, los estereotipos, y el proceso de categorización social son reemplazados por un conocimiento más preciso de cada uno como individuos. "Las diferencias superficiales, observadas en categorías como: tamaño, edad, nivel de formación, y antigüedad efectivamente eran menos importantes que las profundas para grupos que habían interactuado por mucho tiempo, que es el caso de los Prodes de mayor antigüedad en Antioquia, estos tipos de atributos pasan a un segundo plano, y se reemplazan por aspectos culturales de identidad e identificación. Harrison et al. (1998: 104), encontraron que inicialmente los grupos homogéneos interactuaban y se desempeñaban más efectivamente que los grupos heterogéneos. Pero con el tiempo, sin embargo, el proceso de interacción y desempeño para ambos grupos mejoraba, siendo más visible (rápido) en los grupos heterogéneos.

CAPÍTULO 8

INSTITUCIONES: EL PAPEL DE LOS GREMIOS Y DEL ESTADO EN LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD PRODES

8. INSTITUCIONES: EL PAPEL DE LOS GREMIOS Y DEL ESTADO EN LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD PRODES.

Las organizaciones tienden a asumir normas, prácticas, y comportamientos comunes cuando se trata de redes inter-organizacionales (Bourdieu, 1991; DiMaggio y Powell, 1991/1999). Estas normas o reglas formales o informales son las que Douglas North a denominado como instituciones, es decir “(...) *las restricciones humanamente creadas que estructuran las interacciones políticas, económicas, y sociales. Las instituciones constan de las restricciones tanto informales (las sanciones, los tabúes, las costumbres, y los códigos de conducta), como formales (constituciones, contratos, políticas, leyes, derechos de propiedad)*” (North, 1990: 175), y son creadas por las organizaciones para condicionar y restringir comportamientos.

Las instituciones son sistemas de programas o de gobierno socialmente construidos y reproducidos rutinariamente. Funcionan como elementos relativos de ambientes restrictivos y están acompañadas de explicaciones que se dan por hecho (Jepperson, 1999: 201). El significado de institución en la sociología general, se refiere a un procedimiento organizado y establecido. Estos procedimientos especiales a menudo se presentan como reglas componentes de la sociedad (las “reglas del juego”) (Jepperson, 1991/1999: 193).

Desde un enfoque sociológico, es posible encontrar instituciones en todas partes, desde los apretones de mando hasta los departamentos de planificación estratégica, pasando por los matrimonios (DiMaggio y Powell, 1991/1999: 43). En éste orden de ideas, no sólo la estrategia de asociatividad Prodes puede ser identificada como una institución, sino también las diferentes entidades, públicas y privadas, que apoyan dicha estrategia, como: Asociación Colombiana de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Acopi), Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), Cámara de Comercio, Alcaldías Municipales, Gobiernos Departamentales, entre otros.

La teoría institucional ha prestado atención no sólo a las instituciones, sino también a los procesos de reproducción institucional. La reproducción institucional está relacionada con el cumplimiento de reglas de juego propuestas por poderosos actores centrales, como: el Estado o agentes dominantes dentro de las organizaciones o grupos de organizaciones (DiMaggio y Powell, 1991/1999: 68). La estrategia de asociatividad Prodes está soportada en instituciones, como: las políticas gubernamentales, las entidades de apoyo a la estrategia Prodes, las políticas y normas de creación de los Prodes. Por ejemplo, es una entidad de apoyo, Acopi, la que crea el programa de asociatividad Prodes para Mipymes, bajo unos requerimientos

específicos de participación, tales como: estar registrado en Cámara de Comercio, estar afiliado a Acopi, ser preferiblemente pequeño y mediano empresario, pertenecer a un sector estratégico regional. Además, para que el Prodes tenga éxito se hace necesario el soporte de otras entidades de apoyo, públicas y privadas, cada una de estas organizaciones crea sus reglas, y definen sus requerimientos para apoyar la estrategia de asociatividad.

Las empresas (Mipymes) que hacen parte de los Prodes hacen una reproducción institucional de las exigencias pautadas por las entidades de apoyo que respaldan la estrategia; es decir, los integrantes del Prodes dan cumplimiento a las reglas de juego diseñadas por Acopi para participar de dicho programa de asociatividad; pero a su vez Acopi, entidad creadora de la estrategia Prodes, cumple con las reglas de juego sugeridas por otras entidades de apoyo, públicas o privadas, para conseguir el respaldo social y económico que garantizará la supervivencia de los grupos asociativos creados por dicha entidad.

En la medida que una organización cumpla con dichas las exigencias institucionales, se hace legítima y usa tal legitimidad para fortalecer su apoyo y asegurar su supervivencia (Meyer & Rowan, 1991/1999: 89). Las organizaciones legitimadas son aquellas deseables y aceptadas por el entorno dado que sus actividades se encuentran en consonancia con las normas, creencias, valores y principios, dentro del sistema social al que pertenecen. La legitimidad juega un papel esencial a la hora de comprender el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones (Zimmerman & Zeitz, 2002).

A continuación se describe el papel de las instituciones, para el caso: las entidades de apoyo, públicas y privadas; y las políticas creadas por las mismas para garantizar el éxito de la estrategia Prodes. Además, se analiza el posicionamiento y la legitimidad de Acopi y de la estrategia Prodes en el medio empresarial colombiano.

En la primera parte de éste capítulo, se describe el surgimiento de los Prodes en Colombia, durante los 90's, en respuesta al nuevo escenario económico nacional de apertura económica, se resalta el papel de Acopi Nacional en el diseño y creación de la estrategia asociativa para favorecer a las Mipymes en ese nuevo escenario económico; y en la segunda parte, se menciona el papel que tienen las entidades de apoyo y sus reglas de juego, en la supervivencia o no supervivencia de la estrategia de asociatividad Prodes en las regiones de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas. Sin lugar a dudas, una de las principales causas de la supervivencia de los Prodes en Colombia se relaciona con la presencia de apoyo interinstitucional a la estrategia asociativa Prodes, y con la legitimidad atribuida a la entidad gremial Acopi por su papel en la promoción de dicha estrategia.

8.1. LAS EXIGENCIAS DEL CONTEXTO CREAN UN NUEVO PROGRAMA PARA LAS MIPYMES:
LOS PRODES.

Las organizaciones reflejan de modo estructural la realidad construida socialmente (Berger & Luckmann, 1967), y están condicionadas en gran medida por ambientes institucionales generales, como el entorno económico, político, social, y cultural específico de un país o una región (Parsons, 1956; Udy, 1970; Meyer & Rowan, 1991/1999).

De acuerdo con argumentos de teóricos institucionales, se afirma que cada sociedad crea un contexto de instituciones fiscales, políticas y sociales que limitan y dirigen el desarrollo del ajuste de las formas organizacionales. La economía de un país se adapta a un ambiente institucional particular, que genera un patrón característico de relaciones entre las empresas (Orrú, Biggart & Hamilton, 1991/1999:470). Las organizaciones que responden a cambios del entorno, a través de la implementación de prácticas y estrategias acertadas al contexto actual, aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y de los procedimientos adquiridos (Meyer & Rowan, 1991/1999: 79).

El principio central de la teoría institucional ha sido que las organizaciones necesitan ganar y mantener su legitimidad para poder sobrevivir. En este sentido, las organizaciones cumplen las reglas y los sistemas de creencias de su entorno (DiMaggio & Powell, 1983) porque ese isomorfismo les hace ganar legitimidad (Suchman, 1995; Deephouse, 1996). Numerosas organizaciones han fracasado no porque sus productos fueran malos o por carecer de recursos, sino por su falta o deterioro de legitimidad (Ahlstrom & Bruton, 2001; Chen, Griffith & Hu, 2006).

La carencia o insuficiencia de legitimidad significa que no se actúa conforme a las normas y valores sociales, lo que puede conllevar al fracaso organizativo debido a múltiples factores; por ejemplo, la presión social ejercida sobre los gobernantes para regular las actividades de la organización, la pérdida de credibilidad organizativa, las limitaciones de acceso a nueva financiación, la pérdida de interés de los empresarios en la organización (Díez, Blanco y Prado, 2010).

Se considera por legitimidad la relación lógica entre los valores, normas y expectativas de la sociedad con las actividades y los resultados de la organización (Dowling & Pfeffer, 1975; Ashforth & Gibbs, 1990). La legitimidad consiste en un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes (Scott, 1995). Suchman (1995: 574) define la legitimidad como *“la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”*.

Es posible afirmar que Acopi ha ganado legitimidad y reconocimiento en Colombia, por ser la entidad creadora de la estrategia asociativa Prodes, que nació en respuesta a la necesidad de buscar que las Mipymes afiliadas al gremio sobrevivieran a un nuevo escenario económico nacional, el de apertura económica. Zoilo Pallares Villegas (2004: 215 - 218), fundador del Prodes en Colombia, explica que ésta estrategia de asociatividad nació fundamentalmente para dar soporte estratégico a la Pequeña y Mediana (Pymes) empresa Colombiana. El Prodes fue liderado por Acopi, para lograr que las Pymes enfrentaran eficazmente la competencia internacional originada esencialmente por la política de apertura económica y de liberación de los mercados, impuesta a los diferentes sectores económicos colombianos desde finales del Gobierno del presidente Virgilio Barco Vargas (1989), y luego continuada y profundizada por el Presidente César Gaviria Trujillo en el período 1990-1994 (Cuestas, 2005: 39). Pallares (1999: 2) describe que los Prodes se crean en Colombia durante los años 90's, en respuesta a un entorno económico nacional difícil para las Mipymes Colombianas, e inclusive para entidades gremiales, como Acopi.

En la época de los noventa la economía colombiana evidenció un cambio significativo que revolucionó la dinámica de las empresas colombianas; de un mercado proteccionista la economía paso a uno de apertura económica y libre competencia. Esto hizo que las organizaciones colombianas hicieran innovaciones y cambios estratégicos con el ánimo de sobrevivir a las nuevas coyunturas económicas del mercado colombiano. Uno de los entrevistados con los que se realizó historia de vida en la presente investigación, señala que *"[...] frente al tema de globalización y apertura económica, quedaban muy pocos caminos, prácticamente el camino de seguir compitiendo individualmente o competir asociadamente. En esa época, en los noventa, empieza a implementarse todo este tema de la teoría de juegos en la economía, empieza a hacerse énfasis en los distritos industriales italianos. Aparece toda una teoría alrededor del tema de capital social, de la asociatividad, de las redes. [...] En fin hay un mundo de aspectos de tipo teóricos que para esa época se empiezan a difundir. [...] No se veían más caminos, eso llevó a que personalmente, yo me pusiera a trabajar, a investigar, a leer, a conocer experiencias. Ya en el año 1991, había hecho un trabajo de investigación para identificar experiencias asociativas en Colombia, de tipo social y económico. En el año 1994, cuando ya tenía bastante claridad de lo que había que hacer, empecé a trabajar el tema de la estrategia Prodes con Acopi"*⁴³⁵.

Dicho entrevistado expresa que está vinculado con Acopi desde principios de los años 80, por lo tanto conoce de cerca el comportamiento del gremio y ha participado en el diseño de estrategias de desarrollo para las Mipymes colombianas, inclusive en los 90s cuando se dio la crisis económica como consecuencia de la apertura económica a mercados extranjeros, *"[...] la apertura económica generó al interior de Acopi una preocupación muy grande sobre qué hacer, cuál estrategia conseguir para responder a la crisis empresarial. En éste tiempo se presentó una quiebra muy grande de empresas, sobretudo de Pequeñas y Medianas, entre los años 90 y 94 más o menos"*⁴³⁶.

⁴³⁵ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 369.

⁴³⁶ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 365.

Este fue uno de los periodos más complicados de la economía colombiana “[...] al disminuir el crecimiento de su PIB en una tasa negativa del 4,5%. La situación financiera del gremio [Acopi] también era la más difícil en muchos años. Los retos para el nuevo presidente elegido, José Miguel Carrillo Méndez, un administrador de empresas con experiencia bancaria eran: sanear financieramente el gremio, desarrollar la nueva ley Mipyme, consolidar las seccionales existentes, y desarrollar una política pública agresiva que destacará el papel de la Pyme en la vida económica y social del país, con propuestas que ayudaran a su reconstrucción y desarrollo” (Pallares, 2002: 1177). Esta nueva dirección de Acopi alcanzó importantes logros, como: superar los déficits financieros internos, y crear el Programa Prodes, como una nueva estrategia asociativa para mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las Pymes en el país. Este Programa se convirtió en el proyecto líder de la institución con presencia en las principales ciudades del país (Ibid).

Acopi Nacional en acuerdo con el Sena, realizó un estudio que se llamó “Puerta a Puerta” (1992-1993), en el que se entrevistaron aproximadamente 1000 empresas en todo el país, para conocer qué había pasado con la Apertura Económica y qué posibilidades tenían las empresas colombianas con ese nuevo esquema económico planteado por el Gobierno Nacional. Uno de los fundadores de la estrategia Prodes, sostiene que en ese período más de 5000 empresas colombianas cerraron su negocio, esto llevó a pensar a Acopi en una estrategia que fuera respuesta adecuada a esa situación de crisis que se presentó, en mayor medida, en la micro, pequeña y mediana empresa; el resultado del estudio señaló la necesidad que las Pymes se unieran para trabajar de manera conjunta⁴³⁷.

Las organizaciones colombianas, entre ellas algunas entidades gremiales y empresarios, para sobrevivir en el mercado colombiano tuvieron en cuenta el contexto institucional vigente, y formularon estrategias organizacionales que se amoldaban a las exigencias del entorno. Esta adaptación al cambio institucional permite entender que las organizaciones en general (empresas, Prodes, entidades de apoyo) están sujetas a la influencia de sucesos externos que norman y reglan sus acciones dentro de un escenario específico. Para el caso de Colombia, la apertura económica condiciona y restringe el accionar de las empresas, y las impulsa a diseñar y adoptar nuevos programas estratégicos, como fue el caso de los Prodes.

Un punto clave a tener en cuenta por las organizaciones (entidades de apoyo empresarial y Mipymes), consiste en demostrar consistencia con el sistema social⁴³⁸ donde operan. Las organizaciones no pueden ser consistentes con todos los sistemas sociales a los que se enfrentan, por ello, deben tener claro cuáles son los factores sociales relevantes para su supervivencia (Zimmerman & Zeitz, 2002). Ajustarse a las expectativas sociales está llegando a ser cada vez más importante para las organizaciones con el fin de ganar y mantener su legitimidad a los ojos del público (Simcic & Vidaver-Cohen, 2009). Cuando los objetivos que persiguen las organizaciones son congruentes con los valores de la sociedad,

⁴³⁷ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 365; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 381.

⁴³⁸ Entendemos por sistema social el colectivo que muestra patrones, reglas, normas, valores y modelos de conducta similares.

están legitimándose para poder acceder a los recursos escasos. En éste caso, la legitimidad de Acopi se empieza a reconocer cuando dicha entidad se ajusta a las necesidades del mercado, y formula estrategia de acción para responder al nuevo contexto económico imperante en Colombia.

La estrategia de asociatividad Prodes, nace con Acopi Nacional, y se difunde a las demás seccionales regionales de Acopi. En la seccional de Antioquia no sólo se le ha dado continuidad a la estrategia, sino que se ha venido perfeccionando a través del tiempo. Acopi Antioquia patentó la denominación Prodes y la metodología Prodes, uno de los entrevistados sostiene “[...] *el proyecto Prodes se sabe que quien lo desarrolló fue Acopi. Cuando otra institución vaya a desarrollar un proyecto similar al de Acopi, no se puede hacer porque esta entidad ya lo patentó*”⁴³⁹. Acopi Nacional después del 2003 “*bajo la guardia*” en la creación y consolidación de Prodes en Colombia; mientras, algunas seccionales de Acopi se convirtieron en líderes en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes, como fue el caso de Acopi Antioquia.

Acopi Antioquia identifica la necesidad de patentar ante la Superintendencia de Industria y Comercio éste modelo de asociatividad, debido a los resultados favorables que se empezaron a evidenciar en las pymes antioqueñas afiliadas al gremio. Un entrevistado señala que dado el éxito de la estrategia en Antioquia “[...] *los otros gremios aquí en la región (Antioquia) vieron los resultados, entonces todos allá con otro nombre se propusieron hacer lo mismo. Me llamaron a preguntarme por qué no trabajaba con ellos, me dieron tiempo para que meditara la cosa y les dije, no, yo tengo un compromiso con Acopi, busquen otra persona porque yo no*”⁴⁴⁰. La estrategia de asociatividad Prodes ha tenido éxito en Acopi Antioquia, y tiene reconocimiento regional, nacional e internacionalmente.

En general, las organizaciones están sujetas a instituciones cambiantes (Martínez, 2003), en las que se destacan algunos mecanismos por medio de los cuales ocurre el cambio institucional, como son el isomorfismo institucional y la legitimidad. El isomorfismo institucional hace alusión a la similaridad de prácticas y comportamientos entre organizaciones, es como un proceso de homogeneización. El isomorfismo está estrechamente ligado con el grado de institucionalización de las organizaciones que se va incrementado con el tiempo –historicidad y rutina - (DiMaggio y Powell, 1999: 108).

El isomorfismo institucional tiene lugar a través de tres mecanismos de cambio institucional isomorfo, así: la coerción, el mimetismo y la normalización; dependiendo respectivamente, de si la fuente o motor del isomorfismo se deriva de una obligación, o condicionamiento (como, por ejemplo, la existencia de un determinado marco legal); del deseo de imitar una determinada práctica o estructura que se percibe como mejor o más efectiva o; finalmente, de una norma o un estándar establecido como resultado de la profesionalización de la actividad (DiMaggio y Powell, 1999: 109).

⁴³⁹ Entrevista a Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 382.

⁴⁴⁰ Entrevista a Ex-directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 104.

A continuación se referenciará el isomorfismo mimético, para explicar cómo surge la estrategia Prodes en Colombia, y cómo se extiende a las diferentes regiones colombianas. Pallares (2004) señala que la inquietud de realizar procesos asociativos con algunas Pymes de Colombia surge a partir del Seminario Internacional sobre Pymes, realizado en Turín (Italia), en el año de 1992, en el centro de formación de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), en el cual tuvo participación el ex - director Nacional de Acopi Nacional, *José Miguel Carrillo Méndez*. Éste Seminario le permitió conocer directamente la experiencia de los *Distritos Industriales Italianos*, así como obtener la primera referencia sobre los Profos (*Proyectos Asociativos de Fomento*) liderados por la *Corporación de Fomento (Corfo)* de Chile. A mediados del año 1995, el Centro para la Investigación, Económica y Tecnológica (Cinset) intentó aplicar la experiencia de los Profos en Colombia, para lo cual presentó un proyecto de creación de cinco Prodes en diferentes regiones de Colombia, al Fondo Nacional para el Desarrollo (Fonade), pero ésta primera experiencia no tuvo resultados favorables. Posteriormente, a principios del año 1996, Acopi Nacional logra realizar un convenio de cooperación con el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), dentro del cual se propone diseñar e implementar la estrategia Prodes en el país⁴⁴¹.

El Prodes surge en Colombia por imitación de la estrategia de asociatividad Chilena, denominada Profos⁴⁴². De forma concreta, un entrevistado agrega que *"[...] uno de los directivos de Acopi, José Miguel Carrillo, quien había sido Presidente Nacional del Gremio, había estado en un seminario sobre asociatividad en Italia en donde conoció la experiencia que estaban desarrollando en Chile, específicamente con los Profos, Programas de Fomento Sectorial, y conoció también la situación de los distritos industriales en Italia. A él le llamó mucho la atención el tema, yo había estado en Italia antes y había conocido un poco el tema de los distritos, venía trabajando el tema de la pequeña empresa, y habíamos desarrollado unas metodologías. Así, a partir de la propuesta de José Miguel, se analizó la posibilidad de implementar un sistema parecido a Profos; también se tomaron algunas referencias de España, referencias de México para ver qué había en el campo internacional, y definitivamente nos interesaron los Profos"*⁴⁴³.

Así, con el respaldo de los resultados del estudio denominando "Puerta a Puerta" (1992-1993) realizado por Acopi y el Sena, en el que se favorecía la implementación de estrategias de asociatividad para las Mipymes; y con la iniciativa del Presidente Nacional de Acopi, José Miguel Carrillo Méndez, de implementar un modelo de asociatividad parecido a los Profos (Chile), se empezó a diseñar en Colombia la

⁴⁴¹ Entrevista a Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 381 y 382.

⁴⁴² El Proyecto de Fomento Sectorial, Profos de Chile, es la estrategia de asociatividad que ha sugerido el surgimiento de los Prodes en Colombia. El Profos surge en Chile como iniciativa del Gobierno Nacional, quien recoge igualmente la experiencia italiana de los consorcios, a través del Ministerio de Economía, y presenta el Programa Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa; programa que a partir de 1993 le fue asignado a la Corporación de Fomento, Corfo. Los Profos son una forma original de cooperación entre el Estado y el sector privado, y se conciben como un instrumento de gestión destinado a proveer a grupos de empresarios capacidades técnicas que les permitan aprovechar de mejor forma las oportunidades del mercado (Vicens, 1995). Para que las Pymes puedan participar en los Profos, los empresarios deben estar afiliados a la Corfo. Los grupos asociativos se crean con empresas de una misma actividad productiva y localización común (Pallares, 2004: 146).

⁴⁴³ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 365.

estrategia de asociatividad que posteriormente se denominaría Prodes, Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial.

La estrategia de asociatividad Prodes buscaba justamente el desarrollo empresarial, pero tocaba inventar el camino en buena parte, porque siempre las experiencias asociativas habían sido poco exitosas para el caso colombiano⁴⁴⁴. De tal forma, que la propuesta es presentada a la Dirección Nacional del Sena, con el fin de conseguir respaldo económico, social e institucional, “[...] *el Sena aprueba la propuesta, y se plantea una experiencia con 13 grupos Prodes en el país. Inicialmente se envía un comunicado a las diferentes seccionales Acopi para conocer quiénes querían hacer parte de éste programa asociativo. Las seccionales interesadas debían enviar a Acopi Nacional una propuesta de varias páginas, dos, tres páginas que dijeran por qué querían participar en el grupo, cuál era su aspiración, y cuáles eran sus objetivos*”⁴⁴⁵; entonces los empresarios a través de las seccionales de Acopi hacen las propuestas, y Acopi Nacional selecciona un total de 13 para iniciar la creación de Prodes; éstas propuestas regionales son tomadas como muestra piloto para iniciar la implementación de Prodes en Colombia.

Un entrevistado complementa estas afirmaciones señalando que “[...] *ellos [los directivos de Acopi Nacional-Bogotá (Cundinamarca)] hicieron la investigación y el trabajo, y lo presentaron en un congreso a directivos del gremio a nivel nacional. Se presentó a todos los directores ejecutivos de las diferentes seccionales de Acopi del país para que dieran su punto de vista, su concepto, su opinión, y dijeran quiénes estarían dispuestos a trabajar en ese proyecto. Aquí estaba el Director Ejecutivo de Acopi Antioquia, el Dr. Manuel Arbeláez, quien consideró que era una propuesta interesante para tratar de encontrarle la solución a tanta problemática que vivía la pequeña y mediana empresa en el momento*”⁴⁴⁶.

Acopi Nacional escogió personas con experiencia en trabajos asociativos en Colombia para terminar de diseñar el programa de asociatividad Prodes, y ponerlo en marcha en diferentes regiones del país. Así lo deja saber uno de los entrevistados fundadores de la estrategia Prodes en Colombia, al señalar lo siguiente:

“[...] a mí me invita la Presidencia Nacional de Acopi a hacer parte del programa, porque yo había sido Director de Acopi Bogotá-Cundinamarca durante cuatro años, en el año 1968 era asesor de la Presidencia, y trabajaba como asesor de Pequeñas y Medianas Empresas, conocía muy bien el tema, y fuera de eso había estado en comisiones como Director de Acopi en el exterior, había estado en Latinoamérica, había estado en Europa y conocía más o menos el esquema; y de cierta manera el trabajo que veníamos haciendo iba en esa dirección. A mí me pareció un reto interesante, y yo lo acepté. En el camino pues tocó que construir. Nosotros trajimos grupos Profos de Chile, fuimos a Chile, nos reunimos con Corfo, nos reunimos con las principales instituciones allá. Conocimos de primera mano qué había pasado, luego también en Italia fuimos y estuvimos en una comisión, yo estuve en una comisión a principios del 2001 o 2002, y conocimos con muchísimo más detalle los distritos industriales,

⁴⁴⁴ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011.

⁴⁴⁵ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 365.

⁴⁴⁶ Entrevista a Ex-directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 373.

y eso permitió como ir consolidando un poco el proceso e irle haciendo los ajustes. [...] Las personas que se seleccionaron para los grupos, eran personas abiertas, gente joven, profesional, dinámica, con buenas relaciones, con cierta capacidad de liderazgo. Se establecían como unos criterios para eso⁴⁴⁷.

Acopi Nacional tuvo dos presidentes ejecutivos claves para el surgimiento de los Prodes en Colombia. El primero fue Juan Alfredo Pinto (1985 -1989), seguido de José Miguel Carrillo Méndez (1990 - 1993). Estos directivos tuvieron el interés de impulsar el desarrollo de las Mipymes a través de programas de asociatividad. Estos directivos conocían experiencias asociativas exitosas de pymes, llevadas a cabo en otros países, así: Grupo Mondragón (País Vasco), Profos (Chile), Distritos Industriales (Italia). La Presidencia Nacional de Acopi, liderada en el momento por José Miguel Carrillo, seleccionó una comisión calificada para trabajar al tema de asociatividad, y puso como coordinador del proyecto a Zoilo Pallares Villegas, encargado de perfeccionar la idea de lo que iba a ser el Programa Prodes en Colombia⁴⁴⁸.

El Estado colombiano crea un nuevo escenario institucional, el escenario de apertura económica, al que las organizaciones responden con acciones, y a su vez con la consolidación de nuevas instituciones, como fue el caso de la implementación de los Prodes en Colombia. Según Scapens (1994: 309) hay un vínculo entre acciones e instituciones, "[...] *las instituciones que influyen en las acciones son ellas mismas el resultado de dichas acciones. Así, no podemos decir que las instituciones determinan las acciones ni que las acciones crean las instituciones, sólo que hay una dualidad entre instituciones⁴⁴⁹ y acciones*".

En general, para que la estrategia de asociatividad Prodes empezará su operación se tuvieron diferentes entidades aliadas, entre ellas: el Centro para la Investigación Económica y Tecnológica (Cinset), entidad operadora de la estrategia; Sena Nacional, institución financiadora de la estrategia, y Acopi Nacional, organización coordinadora y líder en la implementación de Programa Asociativo. En 1994 y 1995 se realizó el análisis e investigación de estrategias de asociatividad exitosas nacionales e internacionales, y se hizo especial énfasis en conocer las características de los Profos de Chile. Con base en la información recopilada de fuentes primarias y secundarias se formuló una propuesta de asociatividad para las Pymes colombianas, que fue ajustándose con la ayuda de los directores ejecutivos de diferentes seccionales de Acopi ubicadas en distintas regiones de Colombia. A principios de 1996, Acopi Nacional tenía la información y los recursos suficientes para empezar a conformar los 13 primeros Prodes en Colombia.

Los primeros trece grupos Prodes que se apoyaron, se crearon en ocho ciudades del país, y pertenecían a diferentes sectores de la economía. Estas ciudades fueron: Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto y Pereira. Los grupos pertenecían a los sectores de Muebles de

⁴⁴⁷ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 369.

⁴⁴⁸ Entrevista a Ex-directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 372.

⁴⁴⁹ Conjunto de hábitos, creencias y reglas aceptadas por un colectivo, de forma natural o impuesta. Cabe destacar la diferenciación entre organización e institución, es decir "(...) las reglas (las instituciones) de los jugadores (organizaciones). (North citado por Romero, 1999, 21).

Madera, Artes Gráficas, Metalmecánica, Cuero y Calzado, Confecciones, Alimentos, Eléctrico – Electrónico y Mármoles y Dolomitas (Pallares, 1999).

Inicialmente, la implementación de Prodes en Colombia se realizó con el apoyo interinstitucional de Cinset y el Sena Nacional, pero finalizando el año 1996 e iniciando el 1997 estas instituciones dejaron de apoyar el proyecto⁴⁵⁰. En marzo de 1997, se finalizó el convenio Sena-Acopi, se retira Cinset de la Alianza como operador del programa, y queda Acopi Nacional sola liderando dicha estrategia de asociatividad (Pallares, 1999, 2004).

Finalizando el año 1997, se vuelve a establecer convenio de financiación con el Sena, y este se extiende hasta el año 2002. Después del 2002 se retira definitivamente el respaldo económico del Sena Nacional al Programa Prodes, razón por la cual se deja de implementar la estrategia de asociatividad en muchas seccionales de Acopi. De acuerdo a información suministrada por uno de los entrevistados *“[...] la estrategia Prodes en Colombia deja de funcionar prácticamente cuando se corta la financiación del Sena. El Sena dijo, ya le apostamos a la parte asociativa, ahora vamos a apoyar otras cosas diferentes a la parte asociativa. Esta entidad era la fuente principal de financiación, entonces se acaba la Dirección Nacional de Prodes, se acaba el Equipo Nacional. En ese momento se puede decir que se acaban los Prodes en Colombia, en el año 2002 o un poco más”*⁴⁵¹.

Además, sostiene que *“[...] cuando ya no hubo plata por parte del Sena, el Cinset también retiró su apoyo. Entonces decidimos en Acopi darle continuidad al programa prácticamente por cuenta propia. [...] como ya los grupos que estaban habían dado muestra de satisfacción con el proceso, entonces la mayoría de los grupos decidieron que ellos iban a financiar el coordinador del Prodes con una cuota mensual adicional a lo que pagaban en Acopi”*⁴⁵². Algunos Prodes lograron subsistir a esta situación, otros definitivamente desaparecieron del mercado por falta de recursos económicos para invertir en su supervivencia.

A partir del 2003, los grupos empezaron a desintegrarse. Se habían creado Prodes en aproximadamente 26 ciudades de Colombia, principalmente en las capitales, así: Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga, Cartagena, Ibagué, Manizales, Pasto, Popayán, Santa Marta, Valledupar, Cúcuta. El apoyo interinstitucional influyó en la permanencia o la desaparición de los Prodes en algunas regiones de Colombia. En la región de Antioquia, el Prodes se convirtió en la línea estratégica líder de Acopi Antioquia, y cuenta con el respaldo de entidades locales públicas y privadas. La supervivencia de los Prodes en Antioquia está relacionada con la integración interinstitucional en la creación, consolidación y desarrollo de estos grupos asociativos. Pallares (2004) señala que en Chile, el Profos ha logrado integrar el Estado Chileno y el sector privado para conseguir la perdurabilidad de dicha estrategia de asociatividad (supervivencia); mientras en Colombia, solo en algunas regiones, como Antioquia y Tolima, se ha logrado

⁴⁵⁰ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 366.

⁴⁵¹ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 369.

⁴⁵² Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 367.

involucrar el Estado en la promoción de dicha estrategia de asociatividad como alternativa de desarrollo para las Mipymes.

El modelo de asociatividad chileno, Profos, se referencia cuando se hace alusión a la historia del surgimiento de los Prodes en Colombia. La entidad gremial Acopi Nacional toma elementos del modelo Profos y lo adapta al contexto de las Mipymes colombianas. El enfoque institucionalista permite observar el papel de Acopi en la adaptación de Mipymes –empresas afiliadas a dicha entidad - a nuevas dinámicas económicas presente en Colombia en la época de los 90s – la apertura económica-; pero también, permite justificar la práctica de imitación y transferencia de modelos asociativos como una estrategia de cambio institucional isomorfo, el isomorfismo mimético. Este tipo de isomorfismo se presenta cuando las organizaciones manifiestan el deseo de imitar una determinada práctica o estructura que se percibe como mejor o más efectiva. El Profos (Chile) se identifica como una práctica exitosa de asociatividad que puede ser transferible al caso de las Mipymes colombianas. A partir de los Profos chilenos, se crean los Prodes en Colombia.

Cabe mencionar que actualmente en Colombia, Acopi Antioquia es una institución exitosa en la conformación y consolidación de Prodes regionales, y es modelo de referencia nacional e internacional en temas de asociatividad en las Pymes. Por ejemplo, Acopi Antioquia ha sido invitado para dar a conocer la experiencia de asociatividad en otros países. Al respecto un directivo de Acopi Antioquia comenta “[...] hemos retroalimentado la experiencia de asociatividad en Chile, Ecuador e Italia, de pronto en abril de éste año (2011) vamos para Guatemala. Hay un mayor reconocimiento fuera del país. Con el respecto a las demás regionales de Acopi, nosotros estuvimos en un comienzo prestándole un acompañamiento a Acopi Tolima. Ellos montaron sus Prodes, no sabemos honestamente qué metodologías están utilizando, no nos volvimos a comunicar con ellos”⁴⁵³. Complementa lo anterior uno de los fundadores de los Prodes en Antioquia, afirmando “[...] hemos socializado la experiencia de Acopi Antioquia con la seccional del Tolima, estuvimos también trabajando con el Cauca y Nariño. Trabajamos con las seccionales que le pedían a Antioquia que le compartiéramos la experiencia nuestra”⁴⁵⁴.

Se resalta que Acopi Tolima para retomar la implementación de la estrategia Prodes - finales del 2008-, tomó como referencia el modelo de asociatividad de Acopi Antioquia. Según un entrevistado de Acopi Tolima “[...] hace muchos años se empezaron a conformar los Prodes en Ibagué. Lo que pasa es que fue un proceso que se fue olvidando, pero hace como tres o cuatro años atrás se comenzaron retomar. La Directora de Prodes que en estos momentos es la Dra. Aracelly Buitrago, visitó a Acopi Antioquia con el fin de retomar la implementación de estrategia Prodes en Ibagué, ellos como si llevaban una continuidad muy fuerte con estos grupos, podían guiarnos en el proceso”⁴⁵⁵. Acopi Tolima investigó la metodología Prodes

⁴⁵³ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 191.

⁴⁵⁴ Entrevista a Ex-directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 373.

⁴⁵⁵ Entrevista a Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 382.

de Antioquia, y la adaptó al contexto de las Mipymes ubicadas en la ciudad de Ibagué, así a finales del año 2008 y principios del 2009 empiezan a operar los Prodes en la región del Tolima⁴⁵⁶.

La seccional de Acopi Antioquia, desde el año 1996, ha venido fortaleciendo la estrategia Prodes, y ha incluido nuevas técnicas y metodologías al diseño. Acopi Antioquia es seccional líder en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes en Colombia, y ha ganado legitimidad en el territorio colombiano, no sólo de parte de las Mipymes afiliadas al gremio, sino también de entidades de apoyo, públicas y privadas (regionales y nacionales). Acopi Antioquia recibe aprobación del entorno político, social y cultural próximo para llevar a cabo la estrategia de asociatividad, y sus acciones son bien evaluadas por las Pymes beneficiarias del Programa.

En general, la entidad gremial Acopi se destaca en el medio empresarial porque ha mantenido una relación directa con el entorno económico, político y social del país, y ha respondiendo a las necesidades potenciales de las Mipymes colombianas. Se puede decir que Acopi es una entidad gremial legítima en el contexto colombiano, su legitimidad pragmática (Sushman, 1995: 574 - 576) descansa sobre el interés de contextualizar las acciones de dicha organización con la realidad del entorno económico, político y social que la rodea.

La organización intenta que sus “[...] políticas y objetivos sean evaluados positivamente por el entorno específico, especialmente por el Estado, generándose una relación materialista de poder y dependencia” (Díez, Blanco y Prado, 2010: 132). Acopi recibe respaldo económico y social de otras entidades, sean públicas o privadas, porque es reconocida en el medio como un agente social confiable que da cumplimiento a reglas, estándares y expectativas generadas por gobiernos, grupos profesionales, asociaciones o la propia industria.

Las organizaciones, en éste caso específico Acopi, logra ganar legitimidad cuando sus esfuerzos estratégicos se alinean o se adhieren a las exigencias del entorno de la organización, esta estrategia es denominada por Suchman (1995) como estrategia de conformidad. La estrategia de conformidad hace referencia a la búsqueda de la legitimidad mediante el cumplimiento de las demandas y expectativas de la sociedad en la que se actúa (Meyer & Rowan, 1991; DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995). Implica seguir las reglas sociales del entorno donde se opera sin cuestionarlas, cambiarlas o infringirlas (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Una organización consigue legitimidad, cuando logra posicionarse dentro del sistema social preestablecido. En este sentido, es posible ganar legitimidad modificando la propia estructura de la organización, intentando que la nueva forma de actuar se adhiera a la de la sociedad, esta adhesión puede lograrse aparentando que se actúa conforme a los valores y principios de la sociedad (Suchman, 1995). La entidad gremial Acopi, creó una nueva forma organizacional, la estrategia de asociatividad Prodes, que

⁴⁵⁶ Entrevista a Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011, p. 1-2.

ofreció a las Mipymes colombianas una alternativa de solución estratégica ante un nuevo escenario económico e institucional colombiano, el de apertura económica.

Las entidades gremiales, como Acopi, son actores e “instituciones” claves en el desarrollo de dicho Programa en algunas regiones de Colombia. Las ventajas que obtienen las empresas al implementar la estrategia de asociatividad Prodes son variadas, y van desde la competitividad en el entorno económico nacional e internacional, hasta las relaciones perdurables de amistad y colaboración entre empresarios de dichos grupos asociativos.

La dinámica del mercado y el éxito de las organizaciones viene expresado en términos de legitimidad; es decir, en la medida en que una organización recibe apoyo social de agentes internos y externos que le garantizan supervivencia (Oliver, 1996). El Prodes es una estrategia asociativa formal, institucionalizada por la entidad gremial Acopi, y legítimamente reconocida en el medio colombiano. Según Meyer & Rowan (1991/1999: 83) “las *tecnologías* se institucionalizan y se convierten en mitos que vinculan a las organizaciones”. Se da por hecho que las reglas del juego, las metodologías y normas del Prodes se convierten en medios para lograr los fines organizacionales.

8.2. ENTIDADES DE APOYO Y REGLAS DE JUEGO: INSTITUCIONES CLAVES EN LA SUPERVIVENCIA DE LOS PRODES.

Las instituciones se manifiestan en los agentes organizacionales que lo conforman a través de reglas de juego, prácticas y normas comunes que permiten reducir la incertidumbre evidente en las relaciones de mercado. Las instituciones enmarcan el accionar de las organizaciones (las vuelve isomorfas) y permite controlar la incertidumbre en las relaciones de mercado (Bourdieu, 1995; Dimaggio y Powell, 1999; North, 1990). Las instituciones son restricciones humanas creadas para condicionar las interacciones políticas, económicas, y sociales entre agentes sociales. Las instituciones son códigos de conducta, reglas de juego, leyes, estatutos que soportan y unifican el accionar de las organizaciones (North, 1990).

Algunas entidades de apoyo públicas y privadas de Colombia han creado “instituciones” para impulsar la “asociatividad” como estrategia de competitividad para las empresas. Acopi es la entidad gremial que legitima los Prodes en Colombia; pero que necesita el apoyo de otras organizaciones para conseguir la supervivencia de sus grupos asociativos. En la medida que Acopi defina de manera clara las reglas de juego y las metodologías que soportan la estrategia de asociatividad; y gane experiencia en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes, es posible que obtenga reconocimiento, respaldo y aprobación social de otras organizaciones para garantizar el fortalecimiento y la creación de nuevos Prodes en Colombia. Según Meyer & Rowan, (1991/1999: 93) “[...] *las organizaciones que incorporan elementos socialmente legitimados y racionalizados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad y aumentan sus recursos y capacidad de supervivencia*”.

Autores como Starr & MacMillan (1990) señalan que las organizaciones deben crear una impresión de viabilidad y legitimidad antes de poder recibir cualquier apoyo. De este modo, cualquier organización puede conseguir clientes más fácilmente, entablar relaciones con proveedores y, en definitiva, incrementar el acceso a recursos críticos para alcanzar el éxito (Baum & Oliver, 1991). La legitimidad es, por tanto, un recurso necesario para la obtención de otros recursos que favorecen la supervivencia organizativa. Por todo esto se la considera un factor clave para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Suchman, 1995; Zimmerman & Zeitz, 2002).

El Prodes, como programa estratégico de asociatividad creado por la entidad gremial Acopi, ha propiciado cambios en la forma de actuar de dicha organización. Esto teniendo en cuenta que para la supervivencia del Programa, dicha entidad debe invertir continuamente recursos económicos, técnicos y humanos. En palabras de Meyer & Rowan (1991/1999: 87- 88) las organizaciones frecuentemente se adaptan a sus contextos organizacionales, pero a menudo desempeñan papeles activos en la conformación de esos contextos (Dowling & Pfeffer, 1975; Parsons, 1956; Perrow, 1970; Thompson, 1967). Acopi es una organización que ha jugado un papel activo en la consolidación de un escenario económico, y social competitivo para las Mipymes. En algunas seccionales de Acopi, como Ibagué y Antioquia, se está llevando a cabo la estrategia de asociatividad Prodes, y cuenta con el apoyo de otras entidades públicas y privadas para su supervivencia.

Desde un enfoque institucionalista, muchas organizaciones buscan afanosamente que las autoridades colectivas les concedan privilegios económicos, sociales y políticos, y se las ingenian para institucionalizar y legitimar sus objetivos y estructuras en las reglas de esas autoridades (Meyer & Rowan, 1991/1999: 88). El Estado, por ejemplo, es un actor clave en la permanencia de la estrategia Prodes en una región, el gobierno local (gobiernos departamentales y alcaldías municipales) puede involucrar en su plan de gestión, el apoyo a programas de asociatividad como los Prodes.

No sólo el Estado a través de sus instituciones de apoyo públicas como: Sena, Cámaras de Comercio, Gobernaciones Departamentales, Alcaldías Municipales, Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (Cedezos) ejercen influencia en la permanencia de los Prodes en el mercado; también las entidades privadas han jugado un papel central en el sostenimiento de dicha estrategia de asociatividad, así: Acopi, Fundesmag⁴⁵⁷, Ecopetrol, Esumer, Ruta-n, Créame, entre otras.

8.3. LA SUPERVIVENCIA DE LOS PRODES EN ANTIOQUIA: UN RESULTADO DE APOYO INTERINSTITUCIONAL.

La estrategia de asociatividad Prodes [una forma organizacional] se ha logrado perpetuar en algunas seccionales de Acopi, no solo por la continuidad de su aplicación a través del tiempo, sino también por la

⁴⁵⁷ Fundación Ecopetrol para el desarrollo del Magdalena Medio.

legitimación (Meyer & Rowan, 1991/1999; Sushman, 1995) de la misma como línea estratégica de la entidad. La legitimidad representa un recurso que favorece el acceso a otros recursos como inversores, clientes, y empresarios. Aquellas organizaciones con mayor nivel de legitimidad se encontrarán en una situación más favorable para obtener mayores beneficios, aunque ésta no sea una condición de obligado cumplimiento. Un nivel alto de legitimidad permite que organizaciones que no obtienen grandes beneficios pero que realizan actividades deseables para la sociedad y conforme a los valores y normas socialmente establecidas, puedan sobrevivir y, con el tiempo, encontrarse en situación de alcanzar mayores beneficios (Díez, Blanco y Prado, 2010: 127).

La legitimidad mejora las oportunidades para adquirir los recursos necesarios para la supervivencia y el crecimiento, como pueden ser el capital, tecnología, equipos de gestión, personas, clientes y redes de trabajo (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1987; Aldrich & Fiol, 1994; Scott, 1995). Acopi ha sido garante de legitimidad en el medio colombiano, por su papel en el desarrollo de las Mipymes colombianas. En el caso específico de Acopi Antioquia, su legitimidad también se atribuye al liderazgo en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes en la región. La supervivencia de las estrategias de acción planteadas por Acopi, depende necesariamente del respaldo económico, social e institucional de otras entidades externas.

Acopi es una entidad gremial con legitimidad y reconocimiento en las diferentes regiones de Colombia por su contribución al desarrollo social y económico de las Mipymes del país. Es necesario resaltar algunas características centrales que definen dicha institución, Acopi fue fundada el 27 de agosto de 1951, es una organización gremial sin ánimo de lucro de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores productivos, encargada de fomentar su desarrollo así como de defender y promover sus intereses comunes dentro de un criterio de bienestar y progreso para el país⁴⁵⁸. Acopi Nacional está compuesto por trece seccionales ubicadas en diferentes regiones del país⁴⁵⁹, de las cuales solo cuatro están desarrollando la estrategia de asociatividad Prodes, así: Antioquia (Medellín), Bogotá (Cundinamarca), Tolima (Ibagué), y Bucaramanga (Santander).

Como se mencionó en la primera parte de éste capítulo, Acopi Nacional fue la entidad creadora de los Prodes en Colombia, pero perdió su liderazgo en el tema y no siguió impulsando el Programa Asociativo en Colombia. Actualmente la estrategia de asociatividad no se lleva a cabo en todas las seccionales de Acopi, y Antioquia se identifica como la seccional que tiene mayor número de Prodes ubicados en dicha región, tiene un total de cuarenta y cuatro (44) grupos asociativos.

Según uno de los entrevistados, Acopi es una entidad que ha venido impulsando el desarrollo asociativo de las Mipymes de Colombia, pero en alguna seccionales de dicha entidad no se le ha dado continuidad a las propuestas por falta de recursos (económicos, sociales, institucionales); por ejemplo “[...]”

⁴⁵⁸ En: www.acopi.org.co/, Consultada: Noviembre 8 de 2011.

⁴⁵⁹ Las regiones colombianas en las que se encuentran seccionales de Acopi son: Antioquia (Medellín), Atlántico (Barranquilla), Bogotá (Cundinamarca), Bolívar (Cartagena), Caldas (Manizales), Cauca (Popayán), Centro Occidente – Risaralda (Quindío), Norte de Santander (Cucutá), Bucaramanga (Santander), Tolima (Ibagué), Valle (Cali), Pasto (Nariño), Barrancabermeja (Santander). En: < www.acopi.org.co/>, Consultada: Noviembre 8 de 2011.

el Programa Prodes tuvo su momento, pero es un modelo que a nivel nacional esta en la curva de descenso. En el año 1996, cuando se empezaron a conformar Prodes en Colombia, hubo participación de diferentes organizaciones como: Ecopetrol, Sena, Fundesmag, y Acopi. La alianza entre estas empresas permitió sacar adelante el programa Prodes. En Fundes, en el año 1997- 1998, alcanzamos a financiar el proyecto de Prodes para apalancar ese tema que nos gustaba mucho, pero fíjate que ahí queda el modelo. El problema es que cuando la plataforma institucional cambia sus prioridades, de pronto esa visión estratégica de asociatividad queda un poco aplastada⁴⁶⁰. Sostiene otro de los entrevistados “[...] que al final Acopi Nacional queda sola, sin el respaldo de otras organizaciones, y la estrategia Prodes pierde fuerza en las diferentes seccionales en las que se empezó a operar el Programa. Acopi Antioquia es la única seccional que no ha bajado la guardia en el tema⁴⁶¹.

A continuación se describe el papel de ha jugado Acopi en la creación, fortalecimiento y desarrollo de la estrategia Prodes, en las seccionales de Antioquia, Tolima, Bogotá, y Caldas.

De las cuatro seccionales de Acopi, objeto de estudio de la presente investigación, Acopi Antioquia es reconocida por su éxito en el diseño, conformación y consolidación de grupos Prodes en dicha región. Uno de los entrevistados con los que se hizo historia de vida afirma “[...] yo creo que actualmente Acopi Antioquia es la más exitosa en el Programa Prodes porque logró darle continuidad, y porque los directivos que ingresaron, en este caso el doctor Miguel Ángel Echeverri y Jairo Díaz Valencia, le dieron continuidad y estuvieron desde el principio. Miguel Ángel Echeverri participó en un grupo Prodes de la madera, porque su empresa familiar es de madera, y cuando llegó a la dirección ejecutiva tomó como estrategia principal, los Prodes. Este Programa asociativo es ejemplo nacional. Adicionalmente, Jairo Díaz había estado en el proceso de creación de Prodes desde el principio, él tenía la experiencia. En otras regiones prácticamente desapareció, incluyendo Bogotá, a pesar de que algunos grupos siguieron independientes de Acopi durante mucho tiempo⁴⁶².

Los directivos entrevistados de Acopi Antioquia coinciden en señalar que la asociatividad está incorporada en la misión de la entidad y es una línea estrategia de acción; la entidad no sólo cumple su función de representatividad para las Mipymes, sino que su estrategia y modelo de desarrollo se fundamentan en la asociatividad, “[...] entonces eso nos obliga a que estemos pensando en asociatividad, hablando de asociatividad, consiguiendo recursos para la asociatividad, gestionando la asociatividad. Básicamente por eso yo creo que Antioquia hay mas Prodes y mas grupos asociativos que en el resto de regiones del país⁴⁶³.

Acopi Antioquia, construye comunidad empresarial, es el gremio que representa a la Mipymes y lidera la asociatividad como filosofía y modelo de desarrollo empresarial. Las múltiples relaciones público-

⁴⁶⁰ Entrevista a Directivo 35, Bogotá, 29 de marzo de 2011, Pp. 313.

⁴⁶¹ Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 1; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 326.

⁴⁶² Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 217.

⁴⁶³ Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 296.

privadas que se han tejido alrededor del modelo Prodes han permitido elevar los niveles de productividad, competitividad e innovación de las Mipymes de la región que participan del programa. Una muestra de esto, es la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster” que cuenta con el apoyo de la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Antioquia.

El Programa “Medellín, Ciudad Clúster (MCC)” se crea para favorecer las empresas pertenecientes a los cinco clústeres estratégicos de la ciudad⁴⁶⁴, acompañándolas y fortaleciéndolas, desde su etapa de creación hasta el momento en que se consolidan y se expanden. Durante este proceso, los respectivos componentes del Programa MCC⁴⁶⁵ ofrecen instrumentos de gestión empresarial para asegurar que cada unidad productiva sea cada vez más competitiva y sostenible⁴⁶⁶.

Acopi Antioquia es una de las entidades aliadas de “Medellín, ciudad Cluster” y busca promover el desarrollo del componente de asociatividad (redes asociativas), y del componente incremento de la productividad (redes productivas), tratando de identificar el grado de desarrollo grupal e individual de las empresas de la región, y facilitando la generación de planes de acción y su acompañamiento⁴⁶⁷.

La convocatoria para la conformación de Prodes en Antioquia se hace a través de la Cámara de Comercio y de la Alcaldía de Medellín. Estas organizaciones a través de política pública seleccionan los sectores económicos que financiaran, y definen estratégicamente los clusters y los Prodes que se crearan en la región⁴⁶⁸. El programa Medellín Mi Empresa⁴⁶⁹ liderado por la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio se encarga de definir los criterios para la creación anual de Prodes en Antioquia⁴⁷⁰.

Según un entrevistado de Acopi Antioquia, Medellín tiene una vocación y una dedicación a unos clusters, tiene cinco clusters estratégicos, así: (1) Cluster Energía, (2) Cluster Textil/Confección, (3) Cluster Construcción, (4) Cluster Servicios de Medicina y Odontología, y (5) Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones. *“[...] Los cinco clusters tienen diferentes niveles de importancia para la región y para las entidades que respaldan una estrategia asociativa. Por ejemplo, textiles de Medellín es el más pesado, pesa entre 30 y 40 por ciento. A partir de ahí la Alcaldía de Medellín aprueba un número determinado de colectivos empresariales nuevos por sector. La Alcaldía de Medellín es quien sugiere que tipo de Prodes creará Acopi Antioquia; por lo general, los Prodes se crean de acuerdo a los sectores que ha definido el*

⁴⁶⁴ Cluster Energía, Cluster Textil/Confección, Cluster Construcción, Cluster Servicios de Medicina y Odontología, y Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.

⁴⁶⁵ Los trece componentes del programa gubernamental “Medellín, Ciudad Clúster”, son: (1) Transferencias de conocimiento; (2) Padrinazgo; (3) Asociatividad; (4) Acceso a Mercados; (5) Acceso a TIC; (6) Gestión Financiera; (7) Iniciación y Fortalecimiento; (8) Promoción de la Innovación; (9) Formalización Empresarial; (10) Desarrollo Comercial; (11) Apoyo a Mujeres Emprendedoras y Empresarias; (12) Incremento de la productividad y la competitividad; (13) Liderazgo empresarial.

⁴⁶⁶ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011.

⁴⁶⁷ Ibid.

⁴⁶⁸ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 374; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 304; Directivo 23, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 387.

⁴⁶⁹ Programa que consistía en el apoyo en la gestión empresarial a las empresas que ya estaban constituidas legalmente y que habían iniciado sus actividades productivas.

⁴⁷⁰ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 285.

*gobierno local como estratégicos para la región. Acopi Antioquia vela por el proyecto de ciudad, a través de su componente de asociatividad*⁴⁷¹.

Esta entidad [Acopi Antioquia] desarrolla diferentes actividades para la creación, consolidación y desarrollo de los Prodes en la región; al respecto, algunos entrevistados sostienen: *“Acopi es como el gestor, el que motiva. Son quienes dirigen los que van a ser couching, los que van hacer las reuniones. Se hacen talleres de corte humanista para conocernos y tener confianza unos a otros. Un papel importante de Acopi es la constancia, al estar ahí para recordarle a uno la importancia del Prodes para los asociados”*⁴⁷², *“[...] ellos tratan que los grupo siempre este unidos para que no hayan deserciones”*⁴⁷³. Además, realizan capacitaciones y asesorías técnicas (contabilidad, certificación en calidad, innovación, desarrollo de procesos, mercadeo) y humanistas (confianza, ética, solidaridad, trabajo en equipo)⁴⁷⁴, hacen convenios con otras entidades de apoyo, ofrecen seminarios y diplomados, asesoran en la parte de formalización⁴⁷⁵, apoyan al empresario en la realización de diagnósticos y planes estratégicos (para las empresas y para el Prodes)⁴⁷⁶, e investigan las necesidades de las empresas y sus sectores⁴⁷⁷.

El gremio (Acopi Antioquia) también hace una labor de gestión con el sector financiero, el director ejecutivo está atento a dialogar con dicho sector para conocer las líneas de crédito que se ofrecen a los empresarios de las Mipymes, y analiza la favorabilidad o vulnerabilidad para el empresario, porque según un entrevistado *“[...] hay algunos compromisos financieros que prácticamente dejan a las empresas como se dice vulgarmente, “colgados de la brocha”. Entonces Acopi asesora a los empresarios para que no vayan a cometer errores. Que busquen el recurso económico y financiero, pero en mejores condiciones”*⁴⁷⁸.

En general, *“[...] el apoyo de Acopi Antioquia ha sido a todo nivel, asesores para las empresas en todos los componentes (mercadeo, producción, finanzas, etc.), no solamente a nivel de Prodes, sino a nivel de cada una de las organizaciones. Se brinda apoyo en lo que necesiten, con la intensidad que cada empresa vaya creciendo y se vaya fortaleciendo”*⁴⁷⁹.

Uno de los directivos de Acopi Antioquia expone que hay *“[...] elementos económicos, políticos, y culturales inmersos en que seamos líderes en el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial. Primero, se ha estructurado una metodología que está comprobada y no es estática; se puede decir que es susceptible de estarse mejorando. Tu sabes que donde hay metodología la cosa esta muy bien, el problema es cuando*

⁴⁷¹ Entrevista a Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011, Pp. 461.

⁴⁷² Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 299; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 301; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, p. 2.

⁴⁷³ Entrevista a Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp.325.

⁴⁷⁴ Entrevista a Directivo 21, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 302; Directivo 23, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 387.

⁴⁷⁵ Entrevista a Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011, Pp. 297; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, p. 2; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 3.

⁴⁷⁶ Entrevista a Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 35; Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 325.

⁴⁷⁷ Entrevista a Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011, Pp. 297; Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 302.

⁴⁷⁸ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 299.

⁴⁷⁹ Entrevista a Directivo 19, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 301.

no la hay. Nosotros la construimos, la tenemos probada y tenemos un ejército fuera de 600 empresarios trabajando con esa metodología, y dando resultados⁴⁸⁰. La metodología consta de un componente humanista y de uno técnico. Los grupos Prodes tienen una primera etapa de formación humanista en el que los empresarios se conocen y consolidan lazos de confianza; después de esto viene una etapa de fortalecimiento técnico y empresarial⁴⁸¹. Los empresarios entrevistados que han participado del programa asociativo sostienen que Acopi Antioquia ha desarrollado una metodología acertada para lograr agrupar los empresarios de las Pymes. En la práctica, las empresas que participan en los Prodes han mostrado crecimiento económico y social, han aprendido a trabajar unidas y a tener más confianza en las otras empresas del sector⁴⁸².

Un entrevistado añade que “[...] inicialmente el apoyo de Acopi Antioquia fue fundamental, principalmente en el tema de crear confianza entre ellos y de lograr que quince (15) personas o empresas pudieran entrar en una sola como socios, sabiendo que son competencia y que tienen una cantidad de cosas que nos les deja ser amigos en el tema profesional. Fue muy importante esa participación de Acopi en esa primera etapa, porque obviamente por ellos se logró llegar hasta este punto. Acopi ha brindado apoyo asesoría y capacitación cuando lo hemos necesitado; sin embargo, hoy en día la intervención de dicha entidad no es tan grande, porque ya el grupo está muy consolidado, muy maduro y se autogestiona⁴⁸³”.

La metodología de Acopi Antioquia para la creación, consolidación y desarrollo de los Prodes tiene una fase de presencialidad constante de la entidad. Durante aproximadamente un año o año y medio el grupo de empresarios gerentes que integran el llamado Pre-Prodes, se reúne mínimo una vez a la semana, con asesores de Acopi Antioquia para fortalecer las relaciones entre empresarios y desarrollar una propuesta de interés colectivo. Después de un periodo inicial de estructuración, seguimiento y acompañamiento el grupo ya no es un Pre-Prodes, sino un Prodes. Es decir, un grupo preparado para pasar a una etapa de autogestión, los asesores de la entidad dejan que los empresarios del grupo sean los que lideren la dinámica del Prodes. Cuando sucede esto, se supone que el grupo asociativo ya ha generado niveles de confianza, alternativas de negocios compartidos, y una dinámica de red clara que le permite auto-dirigirse⁴⁸⁴.

Sin embargo, algunos empresarios de los Prodes más antiguos de Antioquia han malinterpretado la auto-gestión. Los Prodes de Metalmecánica Intec, Comunicación Gráfica y Pro-Bebé opinan que la entidad los ha dejado solos, y que les hace falta seguimiento al proceso como grupos⁴⁸⁵. Para el caso un

⁴⁸⁰ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 331.

⁴⁸¹ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 299.

⁴⁸² Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011.

⁴⁸³ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 301.

⁴⁸⁴ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 1; Entrevista a Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 1.

⁴⁸⁵ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011.

empresario manifiesta su inconformidad planteando “[...] antes teníamos que ir a unos programas de capacitación que eran cada ocho días, depende del tema que se estaba manejando en el momento, ahora llevamos como 6 meses, o más tiempo sin reunirnos. A través de Acopi hace mucho rato no nos reunimos”⁴⁸⁶. Otro entrevistado agrega “[...] Acopi no ha bajado la guardia, pero de pronto al menos con el grupo de nosotros hubo un tiempo que nosotros fuimos el foco, ahora están más alejados. Ellos se enfocaron a otros Prodes, y abandonaron un poco a los que habían surgido y ya habían comenzado. La fortuna es que nosotros hemos continuado y cuando hemos necesitado su ayuda nos la han brindado”⁴⁸⁷.

El programa de asociatividad Prodes está diseñado para que haya un período de acompañamiento constante de Acopi, hasta conseguir que el grupo por sí mismo se dirija, gestione y promueva. En general, el proceso liderado por Acopi Antioquia en la fase de creación y de consolidación de grupos Prodes se referencia positivamente por los entrevistados de los cinco grupos asociativos estudiados en Antioquia. Un entrevistado recoge esta idea así “Acopi funda estas organizaciones [los Prodes] y las acompaña durante uno dos años. Nosotros tuvimos un asesor de Acopi extraordinario, aunque no era de muchas palabras, pero las que decía las seguíamos todos al pie de la letra, ese señor incidió mucho en la organización de nosotros, y en el Prodes Artes Graficas”⁴⁸⁸.

Para los entrevistados de los Prodes objeto de estudio de Antioquia, Acopi es la entidad símbolo de asociatividad para la Pyme, “[...] ha luchado por sacar adelante esto, ha ayudado a que no se caiga el sentido del Prodes en la ciudad”⁴⁸⁹. Uno de los entrevistados expresa lo siguiente: “Yo pienso que Acopi esta en la mente de todos, como símbolo de Prodes. Acopi fue quien nos bautizó y quien nos dio la doctrina del Prodes, se lo tenemos que agradecer a Acopi y a nadie más. Acopi ha sido un excelente acompañante y por eso somos socios de Acopi”⁴⁹⁰.

Acopi Antioquia es legitimada por los empresarios afiliados al gremio por ser una organización líder en la promoción de Prodes en la región, ha sabido articular la estrategia de asociatividad a los planes de gobierno local, y actualmente tiene apoyo interinstitucional para la ejecución de su programa bandera. Desde hace más de diez (10) años, la ciudad de Medellín viene trabajando de manera sistemática por el desarrollo asociativo de sus empresarios. Uno de los programas legitimados en Antioquia por el Gobierno Local, es llamado “Medellín, Ciudad Cluster”, en el que esta inmersa la estrategia Prodes⁴⁹¹. Esta estrategia gubernamental ha recibido el apoyo de otras entidades externas, que por convicción han jugado un papel dinámico en la promoción y desarrollo de misma.

La legitimidad de la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster” se justifica en la medida que es una institución (con normas y reglas de juego explícitas) que parece deseable, correcta o apropiada ante la

⁴⁸⁶ Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 302.

⁴⁸⁷ Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 326.

⁴⁸⁸ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 300.

⁴⁸⁹ Entrevista a Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 304; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 305.

⁴⁹⁰ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 218.

⁴⁹¹ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 52.

mirada de los grupos de interés, en éste caso las entidades externas que apoyan la estrategia. La legitimidad lleva a la continuidad de las actividades porque los grupos de interés son más propensos a apoyar aquellas organizaciones que les parecen deseables, correctas o apropiadas (Parsons, 1960).

La estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”, tiene adscrita a su vez estrategias de asociatividad (clusters y los Prodes) dirigidas al desarrollo de las empresas regionales. En Antioquia se identifica una estrategia de desarrollo regional macro, que dinamiza instituciones, recursos y personas para la consecución de sus objetivos. Los actores estratégicos que participan de dicha estrategia, aportan acciones y proyectos coherentes con las expectativas de gobierno regional, y reciben a cambio respaldo económico e institucional para ejecutar sus planes de acción.

Al respecto, uno de los entrevistados de Acopi Antioquia señala que “[...] *por conversaciones interinstitucionales se decide involucrar la estrategia de asociatividad Prodes en la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”. Esta estrategia gubernamental es resultado de la interacción entre entidades público-privadas interesadas en el fortalecimiento empresarial regional, y nace con la Alcaldía de Sergio Fajardo Valderrama (2004-2007). La estrategia consiste en apoyar y asesorar a empresas teniendo en cuenta la etapa en la que se encuentran (formalización, desarrollo de mercados nacionales, búsqueda de mercados internacionales, creación de redes empresariales), inicialmente el programa se denominó “Medellín mi Empresa”. Cuando empieza la Alcaldía de Alonso Salazar Jaramillo (2008-2011), ya no se habla sólo de “Medellín mi Empresa”, sino que se encamina esta estrategia a un tema cluster, “Medellín, Ciudad Cluster”*⁴⁹².

Esta iniciativa público-privada, cuenta con la voluntad política y la participación activa de los gobiernos local, departamental y nacional, haciéndose evidente con la inclusión del modelo cluster en la Política Nacional y en el Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011, a partir del cual se firmaron los primeros convenios de competitividad para el desarrollo de los clusters. Su principal gestor ha sido la Alcaldía de Medellín, quien con el apoyo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha puesto en marcha dicha iniciativa en la región⁴⁹³.

Tal como se expresa en la línea 3 del Plan de Desarrollo de la Ciudad, la Alcaldía de Medellín fomenta el desarrollo local y regional, por medio de apoyo a actividades de emprendimiento y puesta en marcha de nuevas empresas. Desde sus inicios la administración municipal, asumió el compromiso estratégico y presupuestal de dar vida a “Medellín, Ciudad Cluster”, como una de las iniciativas que de forma integral aportan al fortalecimiento empresarial, y con ello al crecimiento de la economía regional⁴⁹⁴. Algunos entrevistados de los Prodes de Antioquia expresan que finalmente la intención del gobierno

⁴⁹² Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 26.

⁴⁹³ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 51.

⁴⁹⁴ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 30.

municipal, es la creación de fuentes de empleo y el fortalecimiento de la economía regional a través de proyectos asociativos⁴⁹⁵.

La Alcaldía de Medellín, no solo lidera la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”, sino que también el Programa “Cultura – E”; ambas estrategias se articulan entre sí⁴⁹⁶. *“Cultura E, es un programa estratégico de la Alcaldía de Medellín, que busca promover la cultura emprendedora, la creación y desarrollo de nuevas empresas que estén relacionadas con los cluster estratégicos de la ciudad y la región”⁴⁹⁷. Para cumplir con este fin, Cultura E ofrece servicios de sensibilización, formación, acompañamiento, financiación y acceso a mercados. Ciudad E, es un programa que busca crear y consolidar el ecosistema de emprendimiento de Medellín, a través del fortalecimiento institucional de las diferentes entidades que hacen parte del sistema, para brindar a los nuevos empresarios servicios integrales de acompañamiento”⁴⁹⁸. El Estado a través del gobierno municipal ha creado instituciones que promueven el desarrollo empresarial antioqueño, son instituciones que crean a su vez otras instituciones.*

El Programa Cultura E, tiene a su vez unos subprogramas que la soportan, así: Cultura E, en Televisión⁴⁹⁹; Portal Cultural E⁵⁰⁰; Foro E⁵⁰¹; Ruta E⁵⁰²; Pasarela E⁵⁰³; Red de Ángeles Inversionistas⁵⁰⁴; Fondo Capital Medellín⁵⁰⁵; Fondo para el Fortalecimiento de la Ciencia, Tecnología e Innovación⁵⁰⁶; Agencia

⁴⁹⁵ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 300; Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 303; Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 43.

⁴⁹⁶ Entrevista a Directivo 25, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 331.

⁴⁹⁷ Cluster Energía, Cluster Textil/Confección, Cluster Construcción, Cluster Servicios de Medicina y Odontología, y Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.

⁴⁹⁸ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 48.

⁴⁹⁹ Es un espacio en Telemedellín, dirigido a todos los habitantes de Medellín; especialmente a empresarios, académicos, estudiantes universitarios y profesionales, que busca difundir casos exitosos de emprendedores de la ciudad que por su tesón, creatividad e innovación, construyen tejido empresarial en la región; por medio del ecosistema de emprendimiento que en este momento posee la ciudad (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 49).

⁵⁰⁰ Es un espacio virtual, que facilita la interacción y relacionamiento informativo entre emprendedores y el ecosistema de emprendimiento, fomentando la construcción de conocimiento de red, por medio de herramientas como blogs, foros, chat, juegos, portafolio de servicios, y contenidos (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 49).

⁵⁰¹ Es una actividad académica abierta a toda la ciudad, que busca sensibilizar principalmente a estudiantes de pregrado y postgrado de las instituciones educativas de la región, docentes universitarios y profesionales, empresarios y emprendedores; sobre la importancia, los retos y la satisfacción de crear empresa, teniendo como base la perseverancia, la disciplina y la responsabilidad social. En este evento participan como conferencistas grandes empresarios, nacionales e internacionales, quienes comparten la experiencia de haber creado empresas exitosas (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 48).

⁵⁰² Es la Feria de Emprendimiento diseñada para emprendedores y empresarios de la ciudad realicen contactos de negocios; acercando oferentes, demandantes e inversionistas para proyectos nuevos; haciendo visible en la comunidad la importancia y el impacto de los procesos de emprendimiento. La Ruta E, cuenta con Show Room, muestra comercial, ruedas de negocios, financiera y de servicios, agenda académica y café con expertos, entre sus componente (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 48).

⁵⁰³ La pasarela E es una vitrina para los nuevos talentos empresariales que hacen parte del sector textil, confección, diseño y moda de la ciudad, buscando promover oportunidades de negocio para emprendedores vinculados a los componentes de programa. Este componente cuenta con el apoyo y respaldo de INEXMODA. Esta pasarela se realiza en el marco de la Feria Internacional Colombiamoda (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 49).

⁵⁰⁴ Es una iniciativa que busca contribuir a la creación y consolidación de empresas y emprendimientos dinámicos, promoviendo inversiones por parte de redes de inversionistas en empresas novedosas y competitivas en los mercados. Igualmente busca establecer un mecanismo sostenible de asistencia técnica y movilización de capital para los emprendimientos dinámicos principalmente en Medellín y Antioquia (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 49).

⁵⁰⁵ Es un instrumento de financiación para la puesta en marcha de nuevas empresas y el fortalecimiento de los planes de expansión y crecimiento de empresas de recién creación. El fondo de capital de riesgo es una forma de financiar proyectos y

de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana⁵⁰⁷; y Centro de Desarrollo Empresarial Zonal (Cedezo)⁵⁰⁸.

La Alcaldía de Medellín diseña estos subprogramas para que soporten los programas estratégicos de “Medellín, Ciudad Cluster” y “Cultura E”. Los Prodes liderados por Acopi Antioquia hacen parte de uno de los trece (13) componentes que definen la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”; hacen parte del componente asociatividad. Los empresarios que participan en el Programa Asociativo Prodes, a su vez se adhieren a uno de los clusters estratégicos de Antioquia, y pueden participar de los programas y subprogramas diseñados por la Alcaldía Municipal y sus aliados estratégicos.

Por ejemplo, los Cedezos han cumplido una función estratégica en el desarrollo y fortalecimiento de las empresas antioqueñas. Los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal son espacios físicos ubicados en diferentes comunas de la ciudad de Medellín con el propósito de poner a disposición del tejido empresarial y social de estos sectores, servicios en pro del fomento y desarrollo del empresariado antioqueño. Son organismos articuladores que buscan fortalecer la economía territorial mediante la generación de empleo, emprendimiento, desarrollo y consolidación de micro y famiempresas en función de los cluster estratégicos de la ciudad⁵⁰⁹. Algunos entrevistados de los Prodes estudiados en Antioquia manifiestan ser beneficiarios de los servicios de asesoría y capacitación ofrecidos por los Cedezos⁵¹⁰.

“Medellín, ciudad Cluster”, como parte de la gestión táctica y operativa de la estrategia Cluster, impulsa la modernización del tejido empresarial y el fortalecimiento de sus vínculos productivos, comerciales y tecnológicos, con el objetivo de generar cada vez más competitividad en las empresas de los cinco clusters estratégicos en los cuales la región encuentra mayores ventajas competitivas⁵¹¹. Uno de los entrevistados plantea “[...] con “Medellín, Ciudad Cluster” se ha logrado el fortalecimiento de la empresa a

empresas que no tienen un historial que permita confiar en sus resultados o tener la seguridad de que se recibirán retornos por el dinero que se le preste. Por este motivo, el Fondo Capital Medellín, busca proyectos y empresas de rápido crecimiento, que presenten modelos de negocios innovadores, en una etapa temprana de desarrollo (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 49).

⁵⁰⁶ Es un fondo de orden municipal orientado a financiar programas, proyectos y actividades con alto contenido en ciencia y tecnología orientadas al fortalecimiento de las capacidades de innovación de los cluster estratégicos de la ciudad y sectores emergentes, a través de la investigación aplicada, el escalonamiento de prototipos funcionales y la inversión en el desarrollo de nuevos negocios del conocimiento (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 50).

⁵⁰⁷ Es una entidad responsable de la gestión de cooperación internacional y la atracción de inversión extranjera mediante la creación de condiciones institucionales y legales para posicionar a Medellín y su área metropolitana como un destino competitivo para la actividad empresarial, con un óptimo clima de inversión a través de acciones coordinadas de las instituciones públicas y privadas en los sectores estratégicos para la ciudad, que traiga consigo la generación de empleos formales y le impriman dinamismo a la economía (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 50).

⁵⁰⁸ Son centros de transformación socioeconómica y urbana de la ciudad. Este programa ofrece múltiples servicios y oportunidades a los emprendedores y microempresarios de Medellín y sus corregimientos para fortalecer iniciativas empresariales. (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 49).

⁵⁰⁹ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 50.

⁵¹⁰ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 42 y 305; Entrevista a Directivo 21, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 297.

⁵¹¹ Cluster Energía, Cluster Textil/Confección, Cluster Construcción, Cluster Servicios de Medicina y Odontología, y Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.

*nivel administrativo y financiero; así como la formulación y ejecución de planes estratégicos de acuerdo a las necesidades de las empresas y de los grupos asociativos*⁵¹².

El trabajo de entidades públicas y privadas, aliadas al programa, ha privilegiado la estrategia cluster como el esquema que le permite a las empresas fortalecerse y consolidarse de manera colectiva, para innovar y acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales⁵¹³.

En la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”, la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia actúan como líderes; mientras la Institución Universitaria Esumer (Escuela Superior de Mercadotecnia), Acopi Antioquia, Interactuar, el Fondo de Garantías de Antioquia, el Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n y Créame, operan como aliados, con el respaldo de la Comunidad Cluster y el Concejo de Medellín⁵¹⁴. El principal financiador principal del programa gubernamental, “Medellín, Ciudad Cluster”, es la Alcaldía de Medellín, y a veces buscan recursos financieros de terceros, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El operador del proyecto es la Cámara de Comercio de Medellín. Pero en últimas, “[...] lo más bello de este proyecto, es que cada una de estas instituciones público- privadas, juntan sus esfuerzos, y hacen que se reduzcan las duplicidades. Así, cada peso invertido en apoyo al emprendimiento es estratégicamente aplicado”⁵¹⁵.

Cada una de estas entidades participa en la estrategia de orden estatal, “Medellín, Ciudad Cluster”, apoyando alguno o algunos de los trece componentes que la soportan, así: (1)Transferencias de conocimiento; (2)Padrinazgo; (3)Asociatividad; (4)Acceso a Mercados; (5)Acceso a TIC; (6)Gestión Financiera; (7)Iniciación y Fortalecimiento; (8)Promoción de la Innovación; (9)Formalización Empresarial; (10)Desarrollo Comercial; (11)Apoyo a Mujeres Emprendedoras y Empresarias; (12)Incremento de la productividad y la competitividad; y (13)Liderazgo empresarial⁵¹⁶. Al respecto, uno de los entrevistados afirma [...] ellos tienen [Medellín, Ciudad Cluster] como diferentes componentes, nosotros estamos en el componente de asociatividad, y cada entidad participante se especializan en unos temas, y tiene el personal capacitado para cada necesidad”⁵¹⁷.

En la tabla siguiente se resalta el papel de las diferentes entidades externas, públicas y privadas, que apoyan la estrategia gubernamental “Medellín, Ciudad Clúster”, y se identifica su participación en el fortalecimiento de algunos de los componentes estratégicos claves para su ejecución.

⁵¹² Entrevista a Directivo 21, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 303.

⁵¹³ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011.

⁵¹⁴ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 26; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 376.

⁵¹⁵ Entrevista a Directivo 25, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 298.

⁵¹⁶ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 82.

⁵¹⁷ Entrevista a Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 302.

Tabla 15. Entidades externas aliadas de la estrategia “Medellín, Ciudad Clúster”.

Entidades externas aliadas	Componentes de acción de MCC	Objetivos estratégicos de las entidades externas frente a la estrategia MCC
Acopi Antioquia	<i>Asociatividad: Modelo asociativo Prodes</i>	Orientar la construcción y ordenamiento de las relaciones sociales empresariales, fundamentados en principios éticos y con estructuras metodológicas comprobadas que intervienen en el cambio cultural y económico de las Mipymes de la región antioqueña ⁵¹⁸
	<i>Incremento de la productividad y la competitividad.</i>	Trabajar para fortalecer y elevar los niveles de productividad y competitividad de las pymes de la Medellín, mediante la aplicación de herramientas y metodologías que ayuden a cuantificar el desempeño organizacional ⁵¹⁹
La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	<i>Co-liderazgo de la estrategia “Medellín, Ciudad Clúster” junto con la Alcaldía de Medellín.</i>	Ejecutar las actividades del proyecto “Medellín, ciudad Cluster”, con el apoyo de su equipo humano y de un importante aporte presupuestal, que a la fecha ha permitido la consolidación de la Estrategia Cluster ⁵²⁰ .
	<i>Acceso a TIC</i>	Sensibilizar, capacitar y asesorar a los empresarios de Medellín y el área metropolitana en la utilización de tecnologías de información y comunicación (TIC), el componente trabaja con empresas que pertenecen a los sectores estratégicos de la ciudad, y tienen mínimo un año de constituidas ⁵²¹ .
	<i>Formalización empresarial</i>	Promover y facilitar para los empresarios pertenecientes a “Medellín, Ciudad Cluster” el cumplimiento de los requisitos legales para ejercer la actividad económica (industria y comercio, existencia y representación legal, Invima, entre otros), garantizando la sostenibilidad de las empresas creadas ⁵²² .
La Institución Universitaria Esumer.	<i>Iniciación y fortalecimiento empresarial (CIFE).</i>	Asesorar y acompañar en su gestión a empresas y/o unidades económicas que han sido favorecidas previamente por proyectos del Banco de las Oportunidades, de los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZO), del Concurso Capital Semilla y otros programas de Cultura E; haciendo énfasis en sus vínculos administrativos, productivos y comerciales, tratando con ello, su articulación de manera natural, formal y legal a la dinámica económica y empresarial de la región y el país ⁵²³ .
Interactuar	<i>Desarrollo comercial.</i>	Buscar la generación de competitividad en las empresas de la ciudad por medio del acceso a servicios financieros, de formación y de comercialización. Las actividades que desarrolla este componente se enfocan en el acompañamiento comercial a emprendedores; capacitaciones en comercialización; realización de eventos comerciales; y desarrollo y validación de productos ⁵²⁴ .
El Fondo de Garantías de Antioquia	<i>Gestión financiera.</i>	Facilitar el acceso a créditos a las Mipymes pertenecientes a “Medellín, ciudad Cluster” mediante el otorgamiento de garantías propias y como agente comercial del Fondo Nacional de Garantías. Las actividades que desarrolla esta alianza son: asesoría en costo, planes de inversión y estados financieros; capacitaciones en finanzas; y encuentros financieros ⁵²⁵ .

⁵¹⁸ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, pp. 53.

⁵¹⁹ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 82.

⁵²⁰ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011. Pp. 30.

⁵²¹ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 82.

⁵²² Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 82.

⁵²³ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 31.

⁵²⁴ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 53.

⁵²⁵ Ibid.

<i>El Centro de Innovación y Negocios de Medellín-Ruta n</i>	<i>Promoción de la innovación.</i>	Apoyar las actividades de innovación, haciendo especial énfasis en la convocatoria <i>Inngenio</i> una experiencia innovadora, que busca el desarrollo de prototipos de productos y procesos innovadores en los clusters y Prodes estratégicos identificados en Antioquia ⁵²⁶ .
<i>Créame</i>	<i>Apoyo a mujeres emprendedoras, empresarias y empleadas.</i>	Fomentar la creación de empresas de carácter social, poniendo al servicio del proyecto su experticia en la formulación, gerencia e implementación de programas, proyectos y estrategias de desarrollo productivo y competitivo ⁵²⁷ .
<i>Pro Antioquia</i> ⁵²⁸	<i>Cultura E</i>	Contribuir al desarrollo de la región a partir del fortalecimiento de los emprendimientos. Está articulada con programas de entidades de emprendimiento como <i>Creame, Jóvenes con Empresa, Parque E</i> ⁵²⁹ , y, por supuesto, con universidades como Esumer ⁵³⁰ .

Fuente: Construcción Propia, 2012.

Los diferentes entrevistados de los cinco Prodes estudiados en Antioquia expresan que tanto las entidades líderes, como las aliadas de la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster” han jugado un papel significativo en la consolidación y desarrollo de los empresarios que conforman los Prodes, y de los Prodes en general. Cada entidad contribuye con su potencial, experiencia y conocimiento a generar escenarios de crecimiento y fortalecimiento empresarial, y pone a disposición de los empresarios los recursos que tiene a su alcance para apoyar al desarrollo empresarial de Antioquia. Los empresarios entrevistados expresan que se han beneficiado con capacitaciones y asesorías en temáticas específicas, créditos financieros, diagnósticos y planes de negocios empresariales⁵³¹.

En general, el éxito y supervivencia de las estrategias de asociatividad en Antioquia obedece a un trabajo articulado entre instituciones. El gobierno municipal ha formulado estrategias como: “Medellín, Ciudad Cluster”, y “Cultura E” que respaldan el desarrollo empresarial de la región y propicia relaciones sociales fuertes entre entidades público-privadas de la región. Se reconoce el potencial que tienen las entidades aliadas a estas estrategias, y cada organización trabaja en temas de su especialidad y experiencia. El plan de gobierno de Antioquia ha conservado la estrategia de vincular entidades de apoyo claves en la región, en las acciones gubernamentales encaminadas al desarrollo empresarial regional a partir de modelos de asociatividad, como cluster y Prodes⁵³².

⁵²⁶ Ibid.

⁵²⁷ Ibid.

⁵²⁸ Es una Fundación Privada sin ánimo de lucro, creada por un destacado grupo de empresarios Antioqueños en 1975 con el firme propósito de ayudar en la construcción de una región más competitiva en lo económico y equitativa en lo social, para tener una sociedad integrada, pacífica y con oportunidades para todos. En: < <http://www.proantioquia.org.co>>, Consultada: Noviembre 10 de 2011.

⁵²⁹ El Parque del Emprendimiento es una iniciativa de la Alcaldía de Medellín y la Universidad de Antioquia que busca fortalecer la cultura del emprendimiento y acompañar la creación de empresas a partir de las oportunidades de negocio o de los resultados de investigaciones y actividades académicas identificadas por los emprendedores. En: <<http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/culturae/CulturaE/Paginas/ParqueE.aspx>>, Consultada: Noviembre 28 de 2011.

⁵³⁰ En: < <http://www.proantioquia.org.co>>, Consultada: Noviembre 10 de 2011.

⁵³¹ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 52; Entrevista a Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, p. 2; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 305; Directivo 21, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 302; Entrevista a Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 298.

⁵³² Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 3.

En Antioquia, la estrategia de Asociatividad Prodes ha recibido apoyo constante y continuado de la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio de Medellín, la Gobernación de Antioquia, Pro Antioquia, y por supuesto, Acopi Antioquia⁵³³. Uno de los entrevistados del Prodes Energía concluye que “[...] definitivamente, el del acompañamiento, el de la iniciativa, el de la metodología, ha sido Acopi Antioquia, pero detrás de Acopi lógicamente esta también toda la asignación de los dineros del Estado. Todos nosotros sabemos que esa es una estrategia de ciudad, es una estrategia de “Medellín, Ciudad Cluster”, que esos son los dineros de los contribuyentes, dineros del Estado. Esta la Cámara de Comercio de entrada a través de los programas de cluster, específicamente pues nosotros somos el cluster de energía. Pero la cara del contacto en el tema de asociatividad como tal, ha sido Acopi quien tiene la metodología y tiene el consultor para apoyar los empresarios de las pymes”⁵³⁴.

Se puede concluir, que en Antioquia la estrategia de asociatividad se ha logrado insertar en el tema de colaboración público –privada, y esta dentro del Plan de Desarrollo de Gobierno Regional. La Asociatividad se incluyó como un componente importante dentro de la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”, con modelos de asociatividad como Cluster y Prodes. Los Prodes creados por Acopi Antioquia, en su mayoría, están adscritos a uno de los cinco clusters estratégicos de Antioquia⁵³⁵.

Acopi Antioquia es una entidad legitimada como líder en el Programa Asociativo Prodes, el cual se ha institucionalizado como un programa exitoso en Antioquia. Este reconocimiento se hace no solo a nivel de región, sino también a nivel de país. Además, la Dirección de Acopi Antioquia ha logrado que el Estado se interese en la estrategia Prodes como una alternativa de desarrollo empresarial para la Pyme. Es el apoyo de otras instituciones gubernamentales y no-gubernamentales el que ha permitido el éxito y la supervivencia de dicho Programa en Antioquia. Un entrevistado recoge esta idea, así: “[...] el director de Acopi Antioquia, es muy consciente de la importancia que tiene la relación público-privada y los enlaces públicos-privados. Entonces esta entidad ha hecho una labor de inclusión muy poderosa, con relación a la Gobernación de Antioquia y la Alcaldía de Medellín, vendiendo este programa, vendiendo las bondades del programa. Estas son instituciones que han ayudado mucho este proceso de asociatividad”⁵³⁶.

La legitimidad de una organización o institución, es relevante para el crecimiento y la supervivencia de la misma, y se consigue cumpliendo las normas, creencias y reglas generales (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995) que la sustentan. Por ejemplo, en la presente investigación se observa que hay diferentes instituciones provistas de legitimidad en el medio colombiano, así: el Estado, la entidad gremial Acopi, la estrategia gubernamental “Medellín, Ciudad Cluster” y la estrategia asociatividad Prodes liderada por Acopi.

⁵³³ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 296; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 2; Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 7; Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 305; Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 303.

⁵³⁴ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 301.

⁵³⁵ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 372.

⁵³⁶ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 390.

Se destaca que las instituciones, organizaciones o estrategias de gestión con mayor nivel de legitimidad en un contexto determinado, son las que obtienen generalmente mayores beneficios económicos, sociales y humanos de otras entidades externas para garantizar su supervivencia a través del tiempo. La legitimidad de un agente social o institución, permite aumentar el acceso a recursos y su crecimiento (Díez, et al., 2010).

Los Prodes en Antioquia han tenido éxito y han permanecido en el mercado, porque las relaciones de colaboración público-privadas han generado los recursos para financiar los Prodes, propiciando el éxito y la perdurabilidad de la estrategia asociativa en Antioquia. Un entrevistado sostiene que “[...] hay que apoyar la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”, nunca antes se había pensado tanto en el municipio, nunca antes se habían reunido tantas fuerzas para fortalecer las empresas de la región, yo creo que este un modelo institucional muy importante para el desarrollo de las empresas”⁵³⁷. Es notorio que en Antioquia, no sólo las entidades de apoyo trabajan articuladamente, también las pymes se han comprometido con la participación en estrategias asociativas como: Prodes y cluster, “[...] acá [en Antioquia] se habla muy fácil de trabajar en conjunto”⁵³⁸.

La creación y desarrollo de la estrategia Prodes en las regiones de Tolima, Bogotá y Caldas no ha sido exitosa, no sólo por la falta de respaldo económico y social de otras entidades de apoyo, sino también porque las seccionales de Acopi no han visto en la asociatividad una posible línea estratégica de trabajo; es decir, la estrategia de asociatividad Prodes está desprovista de legitimidad en éste contexto empresarial regional.

8.4. LOS PRODES UNA NUEVA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN ACOPI TOLIMA.

La estrategia Prodes empieza a implementarse en el Tolima a finales de 2008, y principios del año 2009, y se encuentra en la etapa de creación de Prodes, y fortalecimiento empresarial de las empresas que integran los mismos. Acopi Tolima identificó las cualidades del Modelo Prodes de Acopi Antioquia, y las adaptó a la región del Tolima, en donde lleva operando aproximadamente, tres (3) años. La iniciativa nace de la Dirección Regional de Acopi, quien delega a uno de sus ejecutivos para que visite la seccional Acopi Antioquia e investigue las características, metodologías y resultados de dicha estrategia⁵³⁹. Acopi Tolima toma el modelo Prodes, y lo adapta a las necesidades de la región, direccionadas hacia el desarrollo empresarial de las Mipymes afiliadas a dicha seccional.

A finales del 2008 se empiezan a hacer las primeras convocatorias para la creación de Prodes en Ibagué, teniendo en cuenta que los Prodes conformados hacían parte de sectores estratégicos de la región, como: Confección; Tamal; y Lechona. La convocatoria a empresarios de Mipymes fue realizada por Acopi

⁵³⁷ Entrevista a Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp.304.

⁵³⁸ Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 250.

⁵³⁹ Entrevista a Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 1-2.

Tolima por medio de una base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Ibagué, en la que se ofrecía información de: sector, actividad productiva, tamaño, gerencia, antigüedad, e información de contacto. Con dicha información, Acopi Tolima identifica las organizaciones que podrían participar de los Prodes⁵⁴⁰.

Al principio, no hubo interés de los empresarios en la convocatoria de Acopi Tolima relacionada con la estrategia de asociatividad Prodes, se presentó bajo nivel de asistencia a las reuniones programadas por dicha entidad para dar a conocer la propuesta⁵⁴¹. Los entrevistados de los Prodes estudiados en el Tolima señalan que el proceso de creación de grupos asociativos en la región es complicado, porque los micro y pequeños empresarios del Tolima, no valoran la importancia de pertenecer a un gremio como Acopi, ni tampoco están acostumbrados a trabajar asociadamente⁵⁴². Estos empresarios manifestaron desconfianza y miedo de participar en los Prodes, algunos ni siquiera conocían la entidad que los convocaba. Algunas frases que se aplican según varios entrevistados son: *“no, cómo me voy a unir con aquel, y de pronto yo pongo algo y de pronto ellos van a colocar algo, y yo salgo perdiendo”*⁵⁴³; *“anteriormente no sabíamos, no conocíamos ni que era ACOPI ni nada”*⁵⁴⁴; *“no es fácil a veces para las micro y pequeñas empresas aceptar los cambios, sienten temor porque piensan que eso les puede implicar gastos, les puede implicar desgaste económico”*⁵⁴⁵; y *“sienten temor a firmar algún documento escrito que ponga en riesgo su empresa”*⁵⁴⁶. El proceso de iniciar dinámicas de asociatividad con empresarios de Mipymes del Tolima requirió dedicación, paciencia y compromiso por parte de los directivos de Acopi Tolima⁵⁴⁷. En una primera fase, la entidad gremial ofrece a los empresarios un proceso de sensibilización y reconocimiento de la entidad, y del programa Prodes; dando a conocer las fortalezas de las redes empresariales en las nuevas dinámicas de mercado.

Hasta el momento, la metodología implementada por Acopi Tolima en los Prodes, consta de una etapa elaboración de diagnóstico y plan de acción; y una de fortalecimiento empresarial. En una primera etapa, se identifican las necesidades actuales y potenciales de las empresas que hacen parte del Prodes, se formula un plan de trabajo, y se lleva a la acción. La segunda etapa, es de fortalecimiento empresarial, dando curso al plan de acción formulado con los empresarios. Acopi Tolima ha venido apoyando a las empresas con asesorías y capacitaciones en temas relacionados con: administración, contabilidad, finanzas, mercadeo, producción, seguridad industrial, sistemas de información y comunicación⁵⁴⁸.

⁵⁴⁰ Entrevista a Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 2 y 3.

⁵⁴¹ Entrevista a Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp.387.

⁵⁴² Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011.

⁵⁴³ Entrevista a Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 531.

⁵⁴⁴ Entrevista a Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 1-2.

⁵⁴⁵ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 1 y 3.

⁵⁴⁶ Entrevista a Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 531.

⁵⁴⁷ La persona que lideró y lidera la metodología para la conformación de Prodes es Aracelly Buitrago, Coordinadora General Prodes Acopi Tolima (Ibagué).

⁵⁴⁸ Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 1-2.

Según los entrevistados los beneficios recibidos de Acopi Tolima, con el Programa Prodes, están focalizados en capacitaciones, las cuales son llevadas a cabo por directivos de Acopi, por universidades locales⁵⁴⁹ o por profesionales competentes del Sena. El Sena ha sido un aliado estratégico de éste Programa, y con su apoyo se han diseñado planes de capacitación y formación para las Mipymes participantes de los Prodes, teniendo en cuenta que hay áreas de formación que no pueden ser suplidas por Acopi Tolima⁵⁵⁰. En general, “[...] el Sena siempre ha estado muy abierto al cambio y a los requerimientos de los sectores productivos, y de Acopi, en el tema de formación y capacitación”⁵⁵¹.

Los microempresarios y pequeños empresarios que participan en los Prodes, ven en su negocio una forma de subsistencia económica; por lo tanto, son organizaciones con serias debilidades en administración y gestión. No saben reconocer si su negocio es rentable, si está obteniendo pérdidas o utilidades, “[...] el empresario se dedicaba a hacer y a hacer [tamales y lechona]. Y cada ocho días lo tomaba como tradición, y no miraba si realmente estaba ganando o perdiendo. Aquí en Acopi se le enfocó a través de capacitaciones que hicimos en convenio con el Sena, nos centramos en organizar y formalizar las empresas”⁵⁵².

Los empresarios entrevistados plantean que estar afiliado al gremio, y participar en los Prodes ha representado para ellos una oportunidad de mejoramiento empresarial⁵⁵³. Por ejemplo, “[...] hay personas que hacen tamales una vez a la semana, son microempresarios. Es importante que lo sienten a uno y le digan, mire usted es un empresario, empiece a pensar como empresario, empiece a verse como empresario, empiece a tener un comportamiento de empresario, conózcase con sus colegas. Esto hizo que se empezara a ver cambios de actitud en las personas, y que se reconocieran las potencialidades de 20, 30 o 40 empresarios del mismo sector”⁵⁵⁴.

Realmente la necesidad estaba centrada en fortalecer administrativamente las empresas que llegaron a conformar los Prodes. Un directivo de Acopi expone “[...] tuvimos la experiencia de una señora que vendía unos vestidos de baño a 9 mil pesos, la que lo compraba lo vendía a 70 mil pesos, terminaba vendiéndose en una boutique a 120 mil pesos. Hicimos un trabajo de cómo no se puede regalar realmente el tiempo de ellos, el uso de sus máquinas, la energía eléctrica, todo eso. Les enseñamos a tener una estructura de costos, a tener un manejo adecuado del producto”⁵⁵⁵.

⁵⁴⁹ Universidad del Tolima y Universidad de Ibagué (Coruniversitaria).

⁵⁵⁰ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 323 y 535; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 326.

⁵⁵¹ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 324.

⁵⁵² Entrevista a Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 50.

⁵⁵³ Entrevista a Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

⁵⁵⁴ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 1.

⁵⁵⁵ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 321.

Los entrevistados de los Prodes del Tolima expresan que los conocimientos aprendidos en las capacitaciones hechas por: Acopi, Sena, Cendex, Coruniversitaria han sido aplicados en sus negocios⁵⁵⁶. Por ejemplo, los empresarios del Prodes Tamal y Lechona aplican seguridad industrial en la producción, y han unificado el tamaño de sus productos⁵⁵⁷. También, señalan que por medio de Acopi Tolima 100 empresarios de diferentes Prodes han accedido a equipos de computación, con previa capacitación en el manejo de: programas office, internet, correo electrónico, redes sociales, y actualización de páginas web⁵⁵⁸.

Para los empresarios del Prodes Tamal – Lechona, su participación en el grupo representa una oportunidad para participar del “*Día del Tamal*”⁵⁵⁹. Acopi Tolima es la entidad encargada de liderar dicha actividad, en la que sólo participan los integrantes de dicho Prodes. Algunos entrevistados sostienen que muchos empresarios del Prodes Tamal-Lechona sólo asisten a reuniones del grupo cuando se acerca dicha festividad regional⁵⁶⁰. Antes del 24 de junio de cada año, aumenta temporalmente el número de empresarios integrantes del Prodes Tamal-Lechona, de unas diez o quince empresas constantes en el Prodes, el grupo pasa a tener unos ochenta integrantes más⁵⁶¹. De esta situación se puede deducir que Acopi Tolima no tiene definido unos criterios claros para los participantes del Prodes, y así es difícil lograr que los grupos formulen propuestas colectivas.

Actualmente, los Prodes del Tolima están en una fase de fortalecimiento empresarial de las empresas que conforman los grupos, han recibido capacitaciones, asesorías y equipos de cómputo. Sin embargo, los empresarios y la misma entidad gremial, reconocen que los Prodes están en “*Stand By*”, por falta de recursos económicos. Los entrevistados expresan que hubo acompañamiento constante de parte de Acopi Tolima durante un año, y luego los dejaron solos⁵⁶². Según un entrevistado “[...] *Acopi hizo un trabajo muy importante que fue reunirnos, que fue capacitarnos que fue darnos unas bases para nosotros asociarnos, aliarnos pero fue hasta ahí*”⁵⁶³.

Los empresarios del Prodes Confección y Tamal-Lechona, en su mayoría micro y pequeños empresarios, han recibido capacitaciones y asesorías para lograr un fortalecimiento empresarial, pero están todavía en un nivel de empresa individual, todavía no han llegado a una fase de grupo como unidad, no han formulado proyectos colectivos. Las capacitaciones y asesorías han servido para identificar en el grupo, empresarios comprometidos y confiables, y con éste referente algunas empresas han llegado a realizar

⁵⁵⁶ Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 2; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 3; Entrevista a Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 4.

⁵⁵⁷ Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 2; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 3; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 325; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 4.

⁵⁵⁸ Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 8; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 3.

⁵⁵⁹ El 24 de junio, es declarado por la Alcaldía Municipal como el “Día del Tamal”, fecha en la que se lleva a cabo las fiestas de San Juan, típicas de la ciudad de Ibagué capital del Tolima. En: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Tolima>>. Consultada: Julio 14 de 2010.

⁵⁶⁰ El 24 de junio, es declarado por la Alcaldía Municipal como el “Día del Tamal”, fecha en la que se lleva a cabo las fiestas de San Juan, típicas de la ciudad de Ibagué capital del Tolima. En: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Tolima>>. Consultada: Julio 14 de 2010.

⁵⁶¹ Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 214; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 4; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 5.

⁵⁶² Entrevista a Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, p. 1-2; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 11.

⁵⁶³ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 1.

“negocios cruzados”⁵⁶⁴. Estos procesos de formación y capacitación liderados por Acopi Tolima han propiciado espacios de interacción entre empresarios favoreciendo las relaciones de confianza entre algunos colegas. Un empresario señala “[...] nosotros a veces hemos trabajado con colegas cuando hay pedidos demasiado grandes. Se han trabajado pedidos entre dos o tres empresas para nuestros clientes”⁵⁶⁵.

El esfuerzo realizado por Acopi Tolima por crear grupos asociativos, se ha centrado hasta ahora en el fortalecimiento empresarial de los integrantes de los Prodes, pero todavía falta que ese fortalecimiento empresarial repercuta en el desarrollo de ideas para beneficio del grupo, como: compra de materia prima o insumos, creación de negocios, contratación de personal, presentación de proyectos, gestión de recursos, gestión de mercadeo⁵⁶⁶.

Sin embargo, el apoyo económico de la Gobernación del Tolima y de la Alcaldía de Ibagué no ha sido representativo, Acopi Tolima ha reunido recursos económicos por esfuerzos de gestión de los directivos de dicha entidad, pero definitivamente falta apoyo gubernamental. Actualmente Acopi Tolima tiene en *Stand By* el programa Prodes, mientras reúne los recursos económicos necesarios para financiar las actividades con los grupos⁵⁶⁷.

La figura de Prodes en el Tolima se ha reducido a “capacitaciones”, los empresarios tienen como referente de dicha estrategia asociativa la posibilidad de acceder a nuevas capacitaciones, un entrevistado así lo sostiene “[...] ha sido un programa excepcional por las capacitaciones, por todas las garantías que tenemos como empresarios, las capacitaciones son geniales porque aprende uno a tratar a los clientes, porque hemos adquirido conocimientos como a sacar una finanzas a ver si lo que estamos haciendo nos está dejando a nosotros un fruto o no”⁵⁶⁸.

Como se mencionó anteriormente, Acopi Tolima esta en un periodo de “*Stand By*”, por ausencia de recursos económicos para seguir financiando actividades relacionadas con los Prodes, por ésta razón no se ha vuelto a convocar nuevas capacitaciones y reuniones con los grupos⁵⁶⁹. Así lo confirma uno de los entrevistados de Acopi Tolima, “Hay una debilidad, diría yo con este tema de los Prodes, y es que bueno la institución consigue los recursos, los conformamos, lo acompañamos 8 o 10 meses, pero no hay recursos para continuar. ¿Qué hacemos nosotros? Participamos en convocatorias siempre los estamos preparando, formación de Talento Humano, formación especializada del Sena. Los llamamos y entonces otra vez estamos ahí, y nos dicen, no nos habían vuelto a llamar, nosotros les decimos tú sabes que citar, llamar a

⁵⁶⁴ Los entrevistados utilizan la expresión “negocios cruzados”, para referirse a la práctica de intercambiar clientes, servicios y negocios entre empresarios del Prodes. Se reconoce la especialidad de cada una de las empresas del Prodes, y por lo tanto, se identifica que quién lo hace mejor y es quién lo debe hacer (Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011).

⁵⁶⁵ Entrevista a Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 3.

⁵⁶⁶ Entrevista a Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 1-2; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 326.

⁵⁶⁷ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 248, 324 y 534; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011 Pp. 320; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 325; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp.12.

⁵⁶⁸ Entrevista a Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 1-2.

⁵⁶⁹ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011.

*un consultor venga de esta conferencia pues nos va a cobrar obviamente, entonces necesitaríamos más recursos para uno poderlos tener permanentemente del lado de nosotros. Los empresarios dicen nos abandonaron, a veces reclaman eso, que los abandonamos, pero no es una cosa intencional si no que los recursos se agotan y toca parar ahí. Bueno todo ese tema de la plata es muy complicado*⁵⁷⁰.

El Programa Asociativo Prodes no tiene una destinación presupuestal constante, depende de recursos económicos que se logren captar a través de convocatorias públicas nacionales e internacionales⁵⁷¹. Además, aunque el gobierno departamental está interesado en impulsar la asociatividad empresarial en el Tolima, no ha tenido en cuenta los Prodes como una alternativa estratégica de desarrollo regional. El aporte estatal para el Programa Asociativo liderado por Acopi Tolima no es continuado, ni significativo; depende de si encaja o no, con las propuestas de desarrollo del gobierno (departamental o municipal) de turno⁵⁷².

Adicional a esto, la participación de Acopi Tolima en convocatorias públicas no siempre ofrece resultados favorables para dicha entidad, *“[...] es como en todo concurso, la mejor propuesta es la que gana. La idea es que nosotros la presentamos, esto requiere: tiempo, espacio, y la dedicación de un profesional de acá. No siempre logramos el objetivo, pero hemos tenido más buenas respuestas, que malas*⁵⁷³. La entidad gremial ha recibido financiación internacional para los Prodes del Plan Interamericano de Desarrollo de los Estados Unidos⁵⁷⁴, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), de la Cámara de Comercio, del Ministerio Tics; y está interesada en captar nuevos recursos económicos del Estado a través del Gobierno Departamental, de la Alcaldía Municipal, del Ministerio de Desarrollo Económico, y de otras entidades como el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), para apoyar financieramente el desarrollo de las Mipymes y famiempresas afiliadas a Acopi Tolima y participantes del Programa Asociativo Prodes⁵⁷⁵. Uno de los directivos de Acopi Tolima recoge esta idea, así: *“[...] nosotros siempre somos como unos cazadores de recursos, permanentemente mirando que convocatorias hay abiertas a nivel nacional e internacional. Todo esto nos ha dado en los empresarios muchísima credibilidad*⁵⁷⁶.

Según varios entrevistados, la consolidación de Prodes en el Tolima ha tenido un proceso lento, causa de la carencia de recursos económicos para su financiación, pero ha tenido a favor la voluntad y el compromiso de los directivos de Acopi Tolima con el desarrollo de dicha estrategia asociativa en la región⁵⁷⁷.

⁵⁷⁰ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 322.

⁵⁷¹ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011.

⁵⁷² Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 324.

⁵⁷³ Entrevista a Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 319.

⁵⁷⁴ En junio de 2009 Acopi Tolima presenta una propuesta, que concursa con 229 propuestas más de todo el mundo, participaron 26 países. En septiembre de 2009 les comunican que nueve (9) proyectos habían sido favorecidos con recursos internacionales, y uno fue el presentado por la entidad. (Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 320)

⁵⁷⁵ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp.323; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 320.

⁵⁷⁶ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 320.

⁵⁷⁷ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011; Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011.

Un resultado de la implementación de la estrategia Prodes en el Tolima es la creación del “Cluster Textil Confección Diseño y Moda del Tolima”, conformado con algunos empresarios del Prodes Confección que tienen fortaleza empresarial para competir a nivel nacional e internacional. Ésta estrategia asociativa fue diseñada con el fin de impulsar el sector textil – confección, uno de los sectores estratégicos del Tolima. El Clúster lo co-lidera la Cámara de Comercio de Ibagué, y está respaldado económicamente por el Gobierno Departamental del Tolima, y la Alcaldía Municipal de Ibagué⁵⁷⁸. Según uno de los entrevistados, al hacer parte del Prodes Confección y del “Clúster Textil Confección Diseño y Moda del Tolima” se amplía la oportunidad de conocer y participar en ferias, capacitaciones, negocios, y proyectos beneficiosos para el sector⁵⁷⁹. Además, se ha logrado integrar a 227 empresas de diferentes tamaños (Mipymes) en un interés común, el de buscar un desarrollo empresarial y competitivo del sector textil - confección del Tolima⁵⁸⁰.

Los empresarios integrantes del Prodes y del clúster confección tienen participación activa en la feria Ibagué - Maquila y Moda, organizada por la Cámara de Comercio de Ibagué. Ésta feria ha permitido que dichos empresarios ganen experiencia en actividades de gestión de mercadeo y compras; logística y montaje de eventos; prensa y relaciones públicas; atención a compradores e invitados; concurso de diseño de modas; casting de modelos; y lanzamientos, promoción y publicidad de productos⁵⁸¹.

Además, debido al apoyo económico gubernamental (Cámara de Comercio de Ibagué, Gobernación del Tolima y Alcaldía de Ibagué) que sostiene el “Clúster Textil Confección Diseño y Moda del Tolima”, no sólo se ha logrado institucionalizar a nivel nacional la feria Ibagué - Maquila y Moda; sino que también la demanda de producción que han generado las actividades de mercadeo desarrolladas por el Cluster⁵⁸², ha hecho reaccionar a las autoridades gubernamentales y a las entidades de apoyo del sector para llevar a cabo una *escuela de entrenamiento de operarios* -actualmente en operación-, con el fin de suplir en el sector la ausencia de personal técnico entrenado en el manejo de máquinas de confección industrial⁵⁸³.

La escuela de entrenamiento de operarios del sector confección, empezó a operar en el primer semestre de 2011, y se plantea que “[...] dicha escuela tiene una capacidad de 60 aprendices por turno de trabajo, capacitados con la metodología de entrenamiento práctico. En este sentido, los aprendices deberán coser prendas de vestir con las más estrictas normas de calidad y de productividad, destacó Julio César Mendoza, director del Cluster Textil Confección Tolima. Ésta es una iniciativa de la agremiación para cubrir el déficit de operarios de confección que presenta el sector, estimada en 600 personas, aproximadamente”⁵⁸⁴. En la escuela de entrenamiento los aprendices inician con cero conocimientos de

⁵⁷⁸ Entrevista a Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 3-4.

⁵⁷⁹ Entrevista a Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 3; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 325.

⁵⁸⁰ Entrevista a Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 4.

⁵⁸¹ Plan de Desarrollo Cluster Textil Confección de Ibagué, 2011, Pp. 4.

⁵⁸² Actualmente pertenecen a la red de competitividad 230 empresas de Mipymes, que han logrado adelantar procesos de comercialización importantes gracias al trabajo con Proexport Colombia y otras destacadas instituciones (Revisión de Archivo: Angarita, Periódico Nuevo día, Notas Económicas, 7 de enero de 2011, Pp. 46).

⁵⁸³ Ibid.

⁵⁸⁴ Revisión de Archivo, Periódico Nuevo Día, Ibagué, 13 de 1 abril de 2011, Pp. 1.

costura, y al cabo de 15 semanas son entregados a las empresas con eficiencias del 70 por ciento en la producción de prendas de vestir en tejido de punto⁵⁸⁵.

Para la creación de escuela de entrenamiento hubo participación de diferentes entidades de apoyo, así: el Sena, aportó maquinaria e instructores; Comfenalco Tolima, maquinaria; la Gobernación del Tolima y la Alcaldía de Ibagué, los recursos económicos para funcionamiento y operatividad; Asojuntas comuna Ocho, las instalaciones físicas; la Cámara de Comercio de Ibagué, el apoyo logístico y administrativo; y los empresarios, el material de formación, como son las telas y los insumos de confección⁵⁸⁶. Tanto la feria Ibagué - Maquila y Moda, como la escuela de entrenamiento han sido creadas para beneficiar a empresarios integrantes del “Clúster Textil Confección Diseño y Moda del Tolima”, beneficiando a su vez a algunos empresarios del Prodes Confección. No todos los empresarios que integran el Prodes participan de las iniciativas planteadas por el Clúster, las microempresas y famiempresas que se encuentran en una etapa de fortalecimiento administrativo y empresarial no participan en dicha estrategia de asociatividad, sólo lo hacen empresas formalizadas y que han alcanzado algún desarrollo empresarial.

Según los entrevistados del Prodes Confección, Acopi Tolima y la Cámara de Comercio de Ibagué deberían estar trabajando articuladamente sus propuestas de asociatividad, pero no lo hacen. Mientras el “Clúster Textil Confección Diseño y Moda del Tolima” está siendo financiado por el Estado, y es parte del Plan de Desarrollo Regional⁵⁸⁷; el Prodes Confección, y en general la estrategia Prodes no ha logrado que autoridades estatales se comprometan con el respaldo económico al proyecto asociativo liderado por Acopi Tolima, lo que no quiere decir que no hayan financiado la creación de algunos Prodes, lo hacen como una propuesta de corto plazo, pero no tienen en cuenta que los Prodes son una estrategia asociativa de largo plazo que requiere apoyo económico continuo para la sustentabilidad de los grupos y de la estrategia como tal.

Según uno de los entrevistados de Acopi Tolima, “[...] las entidades estatales han visto que es un tema interesante, y nos han apoyado, pero de manera muy exigua, con sumas muy pequeñas; pero como nosotros no estamos mirando que los empresarios de los Prodes creen su propia empresa, como en Antioquia, sino sencillamente necesitábamos para pagar las consultorías. Hemos obtenido alguna financiación de la Cámara de Comercio de Ibagué y la Alcaldía Municipal para conformar el Prodes de Tamal-Lechona y el de confección; después la Cámara nos apoyó para conformar el Prodes de transporte y el Prodes de restaurantes, y para conformar el Prodes Calzado. Ahí tenemos cinco Prodes, luego la Gobernación del Tolima nos apoyó para conformar tres grupos uno en Ambalema, uno en Honda y otro en Mariquita. El resto de recursos se han conseguido arañando aquí, y arañando allí. Además hemos contando con la voluntad de colaboración de los consultores, algunas veces tenemos que decirles que no tenemos

⁵⁸⁵ Ibid.

⁵⁸⁶ Revisión de Archivo, Periódico Nuevo Día, Ibagué, 13 de 1 abril de 2011, Pp. 45.

⁵⁸⁷ Entre el 2009 y el 2010, 540 millones de pesos han sido aportados por la Gobernación del Departamento del Tolima al plan de acción del Clúster; y 480 millones de pesos serán destinados por parte de la Gobernación para aportar al plan de acción del Clúster en el 2011(Revisión de Archivo: Rojas, Periódico Nuevo Día, Notas Económicas, Ibagué, 30 de Marzo de 2011, Pp. 3).

*para pagar toda la formación, pero que tampoco podemos dejar el proceso a la mitad, y nos han colaborado. Cuando tú le hablas a la gente y a las entidades se recibe apoyo*⁵⁸⁸.

Sin embargo, el apoyo económico de la Gobernación del Tolima y de la Alcaldía de Ibagué no ha sido representativo, Acopi Tolima ha reunido recursos económicos por esfuerzos de gestión de los directivos de dicha entidad, pero definitivamente falta apoyo gubernamental. Actualmente, Acopi Tolima tiene en *Stand By* el programa Prodes, mientras reúne los recursos económicos necesarios para financiar las actividades con los grupos⁵⁸⁹. Los Prodes del Tolima están en una etapa de capacitación y fortalecimiento administrativo de los empresarios que los integran, pero no existe realmente un Prodes que haya formulado y desarrollado propuestas conjuntas para beneficio de dicho grupo asociativo. La entidad gremial, Acopi Tolima está adquiriendo experiencia y reconocimiento en la creación de Prodes en la región, y se espera que con el tiempo dicha estrategia asociativa logre legitimidad en el departamento del Tolima, y pueda lograr un apoyo interinstitucional constante⁵⁹⁰ que garantice la supervivencia de los grupos.

Las organizaciones jóvenes tienen que aprender nuevas rutinas y formas de comportamiento para ajustarse a las exigencias del entorno, y al mismo tiempo, compiten con organizaciones más antiguas que ya poseen un determinado grado de legitimidad. Ésta carencia de legitimidad impide a las jóvenes organizaciones el acceso a recursos indispensables para poder crecer (Martín et al., 2010). Acopi Tolima es una entidad con poca experiencia en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes en la región (no más de tres años), en comparación con la seccional de Acopi Antioquia (nueve años) que no sólo tiene experiencia en procesos de asociatividad, sino que ya ha ganado legitimidad y reconocimiento en el medio local y nacional por la implementación de la estrategia Prodes. En el Tolima, la estrategia de asociatividad Prodes aún no se ha legitimado en el contexto empresarial regional, razón que puede influir las dificultades que presenta para acceder a recursos económicos que pueden ser proporcionados por entidades externas como: Gobernación Departamental, la Alcaldía Municipal, la Cámara de Comercio, entre otras.

8.5. DISCONTINUIDAD DE LOS PRODES EN BOGOTÁ Y CALDAS: UN PROBLEMA DE INSTITUCIONES.

Los Prodes en Bogotá y Caldas desaparecen por falta de apoyo institucional y gremial. Las principales causas de la falta de continuidad de los Prodes en estas regiones obedecen a no ser una línea de trabajo estratégica de la entidad, a no tener recursos económicos para financiarlos, y a características de individualismo en el empresariado de estas regiones.

⁵⁸⁸ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011 Pp. 319.

⁵⁸⁹ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 248, 324 y 534; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011 Pp. 320; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 325; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp.12.

⁵⁹⁰ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 248.

Las seccionales de Acopi Bogotá-Cundinamarca y Caldas, no tienen dentro de su línea estratégica de productos y servicios, el Programa Asociativo Prodes. Acopi Bogotá-Cundinamarca creó el Prodes Tics, pero no le ha dado continuidad, y está en etapa de desaparición; y Acopi Caldas no lidera ningún grupo Prodes.

Los servicios en los que se focalizan estas seccionales de Acopi son: representatividad, teniendo en cuenta que los empresarios tienen voz ante la opinión pública, las organizaciones privadas, las autoridades gubernamentales y los organismos nacionales e internacionales de interés para el tejido empresarial Mipyme; capacitación, formación y asesoría, con expertos nacionales e internacionales en temas técnicos, especializados y transversales de interés empresarial, el aliado en esta labor es el Sena y las universidades locales; y programación de ferias y misiones con empresarios de las Mipymes afiliadas al gremio⁵⁹¹.

El tema de asociatividad entre Mipymes de un mismo sector, parece no estar en las prioridades de las seccionales de Acopi Bogotá-Cundinamarca y Caldas. En Acopi Bogotá-Cundinamarca algunos entrevistados del Prodes Tics exponen que lo que ha hecho Acopi por la consolidación del grupo es poco, en ocasiones lo único que hace el gremio es prestar las instalaciones para que el grupo asista a las reuniones convocadas por Zoilo Pallares, director de la Corporación Nueva Empresa, y fundador de los Prodes en Colombia, quien sin remuneración económica y por voluntad propia ha venido asesorando el Prodes Tics (Bogotá)⁵⁹².

La seccional de Acopi Bogotá-Cundinamarca impulsó la creación del Prodes Tics, y contrató a Zoilo Pallares para crear y consolidar éste grupo asociativo, pero hace aproximadamente un año que no financia los servicios de asesoría ofrecidos por el experto, lo que ha hecho declinar la motivación del asesor, y las expectativas de los empresarios del grupo Tics, los entrevistados de éste Prodes se han sentido abandonados por el gremio, y sienten que la entidad ha volcado los esfuerzos hacia otras estrategias, pero no hacia la de asociatividad⁵⁹³.

Según uno de los entrevistados, “[...] la estrategia Prodes prácticamente desapareció más por culpa del gremio [Acopi Bogotá-Cundinamarca], que de la gente. Los empresarios se están asociando espontáneamente, y el error a mi juicio, ha sido más de Acopi que de los empresarios, porque sencillamente ellos no han tenido quién los organice”⁵⁹⁴. Agrega otro de los entrevistados que “[...] el potencial que tiene Acopi Bogotá-Cundinamarca es muy grande, para los beneficios que uno recibe, realmente nosotros digamos por ser parte del grupo Prodes y afiliados a Acopi hemos tenido algunas oportunidades, pero el apoyo de Acopi ha sido poco, tuvimos acompañamiento por parte de ellos con charlas, pero falta más. Obviamente para poder desarrollar este tipo de convenios con el Estado, se

⁵⁹¹ Revisión de Archivo, Documento Acopi Caldas, Manizales, 2001, Pp. 47; Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 3; Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011, Pp. 11.

⁵⁹² Entrevista a Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 292; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 308.

⁵⁹³ Entrevista a Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 292; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 307.

⁵⁹⁴ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 292.

*requiere mucho más trabajo de la entidad. Acopi está muy focalizados en hacer sus ferias y en hacer digamos los eventos a través de los cuales convocan e invitan empresas patrocinadoras, para que vayan a esos eventos, y de eso están viviendo*⁵⁹⁵.

Aunque Acopi Bogotá-Cundinamarca diseña estrategias de fortalecimiento empresarial para las Mipymes, le hace falta seguimiento y continuidad a sus iniciativas de desarrollo. Las acciones son de corto plazo y les hace falta diseñar planes de mediano y largo plazo. Como por ejemplo, el Prodes Tics obtuvo recursos para su creación, pero no para su sostenimiento⁵⁹⁶; no mantuvo el convenio con el Sena, ni con la Secretaria de Desarrollo Económico para financiar la estrategia Prodes, y tampoco ha buscado nuevas fuentes de financiación para el proyecto asociativo⁵⁹⁷.

En Acopi Caldas sucedió algo parecido, no hay estrategias de acción encaminadas el desarrollo asociativo en las Mipymes afiliadas, no hay grupos Prodes en la región. Los planes de acción cambian de enfoque y de dirección, cuando se elige un nuevo director ejecutivo; por lo tanto, las estrategias de desarrollo corren el riesgo de no tener continuidad. Un directivo de Acopi señala “[...] *en éste momento no hay ninguna estrategia de asociatividad liderada por Acopi Caldas. Anteriormente fueron los Prodes, pero eso fue hace muchos años. Hace más de 6 o 7 años*”⁵⁹⁸. Algunos empresarios entrevistados que participaron del Prodes Metalmeccánico en Caldas, y que aún se encuentran afiliados al gremio plantean que en la época de existencia del Prodes participaron en procesos de capacitación, asesoría y formación⁵⁹⁹; asistieron a ferias internacionales y nacionales⁶⁰⁰; lograron procesos de certificación de calidad⁶⁰¹; crearon una comercializadora en México⁶⁰², pero la entidad no continuó promoviendo este tipo de estrategias⁶⁰³.

La seccional de Acopi Caldas está posicionada como una entidad líder que representa los intereses de Mipymes ubicada en la región, ante instancias locales, nacionales e internacionales. Algunos entrevistados que pertenecieron al Prodes Metalmeccánico sostienen que a ésta entidad le hace falta emplear esa legitimidad y posicionamiento para responder a las necesidades reales de la Mipymes caldenses afiliadas a dicho gremio. La estrategia Prodes en Caldas fue exitosa durante su época de implementación (2001-2002), pero no tuvo continuidad. Actualmente, Acopi Caldas no tiene como línea estratégica de acción el tema de asociatividad y de cooperación interinstitucional⁶⁰⁴. Sin embargo, la actual dirección de esta entidad gremial manifiesta interés en reactivar el programa asociativo Prodes en la

⁵⁹⁵ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 329.

⁵⁹⁶ Entrevista a Directivo 38, Bogotá, 04 de abril de 2011, Pp. 315 y 441.

⁵⁹⁷ Entrevista a Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp.317.

⁵⁹⁸ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 361.

⁵⁹⁹ Revisión de Archivo, Acta 01, Prodes Metalmeccánico, Manizales, Martes 13 marzo de 2001, Pp. 46.

⁶⁰⁰ Entrevista a Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 8.

⁶⁰¹ Revisión de Archivo, Acta 05, Prodes Metalmeccánica, Manizales, 7 de junio de 200, Pp. 47.

⁶⁰² C.I. Colpart, fue el nombre de la Comercializadora Internacional (CI) que fracasó por factores externos, como: el desconocimiento del mercado interno mexicano y la fuerte competencia del mercado Chino (calidad, precio y cantidad). (Entrevista a Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 5)

⁶⁰³ Entrevista a Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 289; Revisión de Archivo, Acta 01, Prodes Metalmeccánico, Manizales, Martes 13 marzo de 2001, Pp. 32.

⁶⁰⁴ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011.

seccional Caldas, y reconoce que en los últimos años la entidad ha sido pasiva en el desarrollo y promoción de la asociatividad en Mipymes pertenecientes a sectores estratégicos de la región, como el metalmeccánico⁶⁰⁵.

Los entrevistados que pertenecieron al Prodes Metalmeccánico, y que aún están afiliados a Acopi Caldas confirman la pasividad de la entidad gremial en la promoción y desarrollo de la asociatividad en el sector. Se resalta que la mayoría de empresas del sector metalmeccánico afiliadas a Acopi Caldas llevan aproximadamente un promedio de 15 años perteneciendo al gremio, y han observado en él una falta de visibilidad y de gestión interinstitucional en la consecución de recursos para promover el desarrollo de las Mipymes metalmeccánicas⁶⁰⁶.

En las seccionales de Acopi Bogotá-Cundinamarca y Acopi Caldas, la asociatividad no es una línea estratégica de acción, estas seccionales se han enfocado en estrategias de: capacitación y formación; promoción de las empresas afiliadas a través de la participación en ferias regionales y nacionales; y asesorías puntuales en áreas de interés para las Mipymes.

La falta de recursos económicos para financiar la estrategia de asociatividad Prodes, parece ser otra causa por la cual estas seccionales de Acopi no han logrado continuidad en los procesos asociativos emprendidos con las Mipymes afiliadas. Acopi requiere apoyo de otras entidades públicas y privadas para garantizar el cumplimiento de sus estrategias de acción. Por ejemplo, los Prodes en estas regiones fueron respaldados en diferentes momentos y situaciones por entidades, como: el Gobierno Departamental, el Gobierno Nacional, la Alcaldía Municipal, el Sena, la Onudi, la Secretaría de Desarrollo Económico y la Cámara de Comercio; pero esto fue un apoyo temporal, ya no existe⁶⁰⁷.

Algunos entrevistados de Caldas sostienen que Acopi no fue la única entidad que contribuyó al desarrollo de los Prodes en Caldas, también estuvo involucrada directamente la Cámara de Comercio, la Alcaldía de Manizales, el Sena y la Onudi. La Cámara de Comercio aportó el diagnóstico y el plan de acción al Prodes Metalmeccánico, preparándolo para consolidar un cluster metalmeccánico⁶⁰⁸; el Sena aportó la asesoría y la capacitación de expertos en temas de interés para los empresarios de los Prodes (certificación de calidad, formalización, mercadeo y ventas, empoderamiento, comercio electrónico)⁶⁰⁹. La Alcaldía de

⁶⁰⁵ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 287.

⁶⁰⁶ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010, Pp. 285; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 2; Directivo 31, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 290.

⁶⁰⁷ Entrevista a Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 287; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 282; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 293.

⁶⁰⁸ Revisión de Archivo, Acta 02, Prodes Metalmeccánica, Manizales, 5 abril de 2001, Pp. 47; Entrevista a Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 288; Ex-Directivo de Prometálicos, Manizales, 8 de Julio de 2004, Pp. 290.

⁶⁰⁹ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010, Pp. 285; Ex-Directivo de Prometálicos, Manizales, 8 de Julio de 2004, Pp. 290; Revisión de Archivo, Acta 05, Prodes Metalmeccánica, Manizales, 7 de Junio de 2001, Pp. 47; Revisión de Archivo, Documento Acopi Caldas, Manizales, 4 de Abril de 2001, Pp. 10.

Manizales y la Onudi fueron algunas de las entidades que dieron respaldo económico temporal a la estrategia Prodes⁶¹⁰.

En Bogotá, algunas entidades que apoyaron económicamente la creación de Prodes en la región fueron el Sena, la Alcaldía de Bogotá y la Secretaría de Desarrollo Económico⁶¹¹; sin embargo, al igual que en Acopi Caldas, las relaciones interinstitucionales no perduran, no se ha logrado dar continuidad a convenios con entidades de apoyo para lograr que la estrategia Prodes sobreviva en estas regiones. El convenio con el Sena Bogotá se mantiene “[...] pero ya no tiene un componente orientado hacia el fortalecimiento de la asociatividad empresarial, como lo tuvo en el pasado”⁶¹², es una relación de apoyo en la formación de los empresarios afiliados a Acopi Bogotá-Cundinamarca⁶¹³.

Se puede afirmar que Acopi Bogotá-Cundinamarca y Acopi Caldas no han focalizado su interés en promover la asociatividad de sus afiliados, la estrategia Prodes no está institucionalizada en estas seccionales de Acopi, y los directivos entrevistados muestran desconocimiento y desinformación frente al tema. Acopi Bogotá-Cundinamarca lideró la creación del Prodes Tics (2009-2010) con respaldo económico de la Secretaría de Desarrollo Económico –entidad financiadora y reguladora de recursos económicos para el Prodes-⁶¹⁴; y en la actualidad dicho grupo no tiene acompañamiento, ni asesoría del gremio, ni apoyo económico de ninguna organización pública o privada. Los directivos de Acopi Bogotá-Cundinamarca expresan que el Prodes Tics, está en su mejor momento, mientras los integrantes del grupo expresan estar en una etapa de desaparición por falta de recursos (económicos e institucionales) para su desarrollo⁶¹⁵.

Actualmente, el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación del Gobierno Colombiano ha delegado en Acopi Bogotá-Cundinamarca la responsabilidad de unir empresas relacionadas con tecnologías de información y comunicación, para ejecutar un proyecto que busca impactar de manera efectiva los bajos índices de conectividad y manejo de tecnologías de información en las Mipymes colombianas⁶¹⁶. Lo que implicaría volver a reactivar el Prodes Tics, pero unido a nuevas empresas del sector, que estén interesadas en participar en dicho proyecto gubernamental. La continuidad y reactivación del Prodes Tics depende del apoyo económico gubernamental, pero también de la voluntad y el compromiso de los empresarios que logren adscribirse al grupo.

⁶¹⁰ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010, Pp. 2; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 6; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 287.

⁶¹¹ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 292; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 317; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 366.

⁶¹² Entrevista a Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 317.

⁶¹³ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011, Pp. 292.

⁶¹⁴ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 370; Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011, Pp. 363; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 68; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 365; Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Bogotá, 19 de mayo de 2008, Pp. 55.

⁶¹⁵ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 292; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 308.

⁶¹⁶ Entrevista a Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 306; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 307; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 308.

Al respecto, uno de los entrevistados sostiene *“Acopi Bogotá-Cundinamarca abandonó la estrategia Prodes, hace como 10 años, y el resultado es que no existen grupos Prodes en Bogotá, hay uno que el año pasado -2009- empezamos a trabajar, que es el Prodes Tics, el cual ha tenido muchas dificultades. Estamos en plan de retomarlo porque hay posibilidades de firmar un acuerdo con el Ministerio de Tics para trabajar juntos con Acopi. De 15 empresas que había en el Prodes queda un grupo pequeño de 4 ó 5 empresas. Hay mucha desesperanza en el grupo, pues prácticamente durante un año Acopi fue indiferente. Actualmente la estrategia no tiene apoyo institucional, el grupo no tiene recursos de nadie. Acopi Bogotá-Cundinamarca abandonó la estrategia, y está en plan de retomarla”*⁶¹⁷. Acopi Bogotá-Cundinamarca trabaja en mayor medida con recursos del Estado, por eso participa en convocatorias que benefician directamente a las Mipymes. Esta entidad tiene un gran potencial, pero le hace falta gestionar recursos con diferentes entidades de apoyo públicas y privadas para liderar proyectos asociativos dentro del gremio, y dar continuidad a los que tiene⁶¹⁸.

Acopi Caldas, está prácticamente en la misma situación de Acopi Bogotá-Cundinamarca, es una seccional que no está desarrollando estrategias de asociatividad para las Mipymes afiliadas al gremio. No hay recursos económicos, sociales e institucionales para crear y consolidar Prodes en la región, cuando se crearon los Prodes en Caldas hubo respaldo interinstitucional para el desarrollo de la estrategia, pero no se logró dar continuidad el Programa⁶¹⁹. En la actualidad las relaciones de Acopi Caldas con otras entidades de apoyo a la Mipymes son débiles e inconstantes⁶²⁰.

La falta de impulso de estrategias asociativas en las seccionales de Acopi Bogotá-Cundinamarca y Acopi Caldas pareciera que también tiene que ver también con aspectos culturales, como el posible individualismo empresarial que se da en estas regiones de Colombia. En la actualidad no hay casos de asociatividad exitosos entre Mipymes afiliadas a éstas seccionales de Acopi, ni entre entidades de apoyo públicas y privadas⁶²¹. Un entrevistado expone que *“[...] Bogotá siendo la ciudad con mayor concentración de Mipymes, no evidencia liderazgo, ni compromiso de los empresarios para desarrollar programas de asociatividad en la región, Acopi Bogotá-Cundinamarca no ha dado continuidad a la estrategia Prodes. Éste Programa tuvo mayor desarrollo en Antioquia, en Cali, en Bucaramanga, en Barranquilla, en el mismo Barrancabermeja que en el propio Bogotá, son muy escasos los ejercicios de asociatividad y de Prodes en ésta región, los que han existido han sido de corta duración. De pronto esto se debe a la individualidad de los empresarios”*⁶²².

⁶¹⁷ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 293.

⁶¹⁸ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 330.

⁶¹⁹ Entrevista a Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 5; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 86.

⁶²⁰ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011.

⁶²¹ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011.

⁶²² Entrevista a Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 318.

Los entrevistados de estas regiones manifiestan que se han acostumbrado a trabajar “solos”, y que no les gusta asociarse con otros⁶²³. La estrategia de asociatividad no está posicionada ni en las Mipymes regionales, ni en las seccionales de Acopi Bogotá-Cundinamarca y Caldas; por lo tanto, la estrategia Prodes no es una línea estratégica de acción para dichas seccionales.

Los entrevistados del Prodes Tics sostienen que esta es su primera experiencia de asociatividad con empresarios del sector, y los resultados no han sido favorables, más que todo por la falta de compromiso y de credibilidad en el Programa⁶²⁴, no sólo de parte de los empresarios que integran el grupo, sino también de Acopi Bogotá-Cundinamarca. Frente a lo anterior, un entrevistado recoge esta idea así “[...] *Acopi Bogotá-Cundinamarca está trabajando en el tema de asociatividad, pero todavía le falta muchísimo, [...] falta crear en los empresarios y en ellos mismos la necesidad de la asociatividad, y es algo así como dejar de pensar que me quiero quedar con el 100 por ciento de la torta, pero como no puedo me quedo con el cero por ciento de la torta. Hay que tratar de cambiar ese pensamiento, no se puede decir que el cambio se da de un día para otro, hay que trabajar día a día*”⁶²⁵.

Tanto en Acopi Bogotá-Cundinamarca como en Acopi Caldas se observa debilidad en las relaciones interinstitucionales. Estas seccionales de Acopi no han creado lazos fuertes con otras entidades de apoyo públicas o privadas, suelen establecer convenios de corta duración con algunas entidades locales⁶²⁶, y las relaciones no perduran a través del tiempo. En Caldas se presenta una situación particular, a nivel local los gremios y las entidades de apoyo muestran rivalidad y competencia entre sí⁶²⁷; para el caso, uno de los directivos entrevistado afirma “[...] *yo que estuve muchos años en Acopi Caldas, y uno veía como la Andi y la Cámara de Comercio lo querían a uno apachurrar, y veía como el otro hablaba mal del otro, y así*”⁶²⁸. Ésta situación no favorece los escenarios de asociatividad para los empresarios de la región, más bien la dificulta.

Una organización gana acceso a recursos financieros cuando demuestra, con argumentos y pruebas apropiadas, que puede conseguir el retorno de la inversión (ROI). Los inversores realizan aportaciones en las organizaciones basándose en expectativas racionales para el ROI u otros indicadores financieros (Zimmerman & Zeitz, 2002). En la presente investigación, se identifica que las seccionales de Acopi que han ganado legitimidad y reconocimiento por su experiencia y credibilidad en el modelo de asociatividad Prodes, son las que mayores recursos reciben (económicos, sociales e institucionales) para garantizar la supervivencia del Programa, caso Acopi Antioquia; mientras las seccionales de Acopi, como: Tolima,

⁶²³ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 292; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 307.

⁶²⁴ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 38, Bogotá, 04 de abril de 2011; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011.

⁶²⁵ Entrevista a Directivo 38, Bogotá, 04 de abril de 2011, Pp. 314.

⁶²⁶ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011.

⁶²⁷ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010, Pp. 285; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 100 y 285; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 228.

⁶²⁸ Entrevista a Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 289.

Bogotá y Caldas, con pérdida o carencia de legitimidad en la implementación de Prodes, suelen tener menores posibilidades de acceder a recursos y a apoyos interinstitucionales; y por lo tanto, mayor probabilidad de fracasar en la ejecución del programa asociativo. En fin, se podría afirmar que “[...] *la legitimidad ayuda a motivar a los inversores, pues indica que la organización se encuentra correctamente constituida, comprometida con las reglas, normas, valores y modelos socialmente aceptados, utiliza medios apropiados y persigue objetivos racionales, todo lo cual señala que es apropiado invertir en la organización a pesar de la incertidumbre actual sobre el futuro de los resultados financieros*” (Díez, et al., 2010: 131).

A manera de conclusión.

En éste capítulo, se ha tratado de describir el papel de los gremios y las entidades de apoyo, públicas y privadas, en la creación de instituciones que favorecen la puesta en marcha de estrategias de asociatividad. Una de las causas del éxito o fracaso en la supervivencia de las Prodes en una región está relacionada con factores institucionales; por ejemplo, en Acopi Antioquia y Acopi Tolima la estrategia Prodes está involucrada en los planes de desarrollo de dichas seccionales, lo que no sucede en Acopi Bogotá-Cundinamarca y Acopi Caldas. La estrategia Prodes se legitima cuando entidades de apoyo (públicas y privadas), locales y nacionales, la respaldan a través de políticas y programas que favorecen su continuidad y puesta en marcha.

Una organización o institución alcanza legitimidad cuando los resultados de su gestión guardan correspondencia con los valores, normas y expectativas de su contexto inmediato. La legitimidad consiste en un estado que refleja la alineación cultural, el apoyo normativo o la consonancia con las reglas y leyes relevantes (Scott, 1995). Acopi debe demostrar al medio empresarial con acciones y resultados concretos, que la estrategia de asociatividad Prodes resulta viable para mejorar el desarrollo económico y empresarial de las Mipymes Colombianas, y en la medida que la entidad logre ganar una impresión de viabilidad y legitimidad (Starr & MacMillan, 1990) frente a la implementación de dicha estrategia, tendrá mayores posibilidades de acceder a recursos económicos, sociales e institucionales para favorecer el crecimiento y la supervivencia de dichos grupos asociativos.

Acopi es una entidad gremial con legitimidad y reconocimiento a nivel nacional, por su papel en el desarrollo y crecimiento de las Mipymes colombianas; ha sobrevivido en el mercado porque ha logrado ajustarse a las presiones del entorno; un ejemplo de ello, es que la estrategia de asociatividad Prodes fue creada por dicha entidad para que las Mipymes pudieran sobrevivir al nuevo escenario económico, la apertura económica de Colombia a mercados extranjeros. Sin embargo, aunque la estrategia de asociatividad Prodes ha sido implementada en Acopi Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas, sólo logró legitimarse en Acopi Antioquia.

De las cuatro seccionales de Acopi, tenidas en cuenta para el desarrollo de la presente investigación, sólo la de Antioquia ha logrado conexiones fuertes con otras entidades externas, públicas y privadas para

acceder a recursos financieros, empresariales, tecnológicos, humanos y formativos. Las seccionales de Tolima, Bogotá y Caldas presentan mayores dificultades para acceder a dichos recursos, por pérdida o carencia de legitimidad en el desarrollo de dicha estrategia de asociatividad.

La iniciativa de asociatividad Prodes nace en Colombia aproximadamente en año 1996, Acopi Nacional y el Sena lideran la etapa de diseño y formulación del proyecto asociativo, y junto a estas entidades se unen algunas de las diferentes seccionales de Acopi ubicadas en trece regiones de Colombia⁶²⁹. Los primeros Prodes que se crearon en Colombia a nivel de las seccionales de Acopi tuvieron respaldo interinstitucional público y privado durante un tiempo corto; después el apoyo fue retirado⁶³⁰. Las seccionales de Acopi Tolima, Bogotá y Caldas tuvieron dificultades para continuar promoviendo los Prodes a nivel regional. En Antioquia, la creación y consolidación de Prodes no ha cesado; y Acopi Antioquia es ejemplo nacional, por el éxito obtenido con la implementación de la estrategia de asociatividad en las Mipymes.

La estrategia Prodes deja de promoverse en Colombia por falta de apoyo gubernamental, un entrevistado afirma “[...] lo que se percibía era que la presidencia por decreto nacional, le había quitado el pie al acelerador de los Prodes, y por eso desaparecieron estos grupos asociativos en algunas regiones del país”⁶³¹. Acopi Nacional siendo la entidad líder en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes en Colombia, no logró dar continuidad al Programa asociativo por ausencia de recursos (económicos, sociales e institucionales) para su sustentabilidad. En Acopi Antioquia los Prodes prevalecen porque se articulan a políticas gubernamentales regionales y a planes de desarrollo de entidades de apoyo como Cámara de Comercio para Antioquia y Alcaldía de Medellín, es el caso del programa gubernamental “Medellín, Ciudad Cluster” que tiene como estrategia clave de asociatividad, la creación y fortalecimiento de los Prodes en Antioquia.

Acopi es la única entidad gremial que ha logrado diseñar e implementar estrategias de asociatividad pertinentes para el desarrollo de las Mipymes⁶³². La opinión de uno de los entrevistados sustenta la idea afirmando que “[...] aquí en Colombia pues algún otro gremio ha empezado temas de asociatividad pero no han llegado a ese nivel de profundidad de Acopi. Algunas entidades como el Sena, la Cámara de Comercio, Colciencias, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y algunas universidades han intentado asociar a las Mipymes pero en muchos casos han sido unos actores tímidos en el proceso, han hecho unas acciones muy puntuales y no permanentes”⁶³³.

⁶²⁹ Las regiones colombianas en las que se encuentran seccionales de Acopi son: Antioquia (Medellín), Atlántico (Barranquilla), Bogotá (Cundinamarca), Bolívar (Cartagena), Caldas (Manizales), Cauca (Popayán), Centro Occidente – Risaralda (Quindío), Norte de Santander (Cucutá), Bucaramanga (Santander), Tolima (Ibagué), Valle (Cali), Pasto (Nariño), Barrancabermeja (Santander). En: < www.acopi.org.co/>, Consultada: Noviembre 8 de 2011.

⁶³⁰ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 298 y 390; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 388.

⁶³¹ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 299.

⁶³² Entrevista a Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 317; Directivo 38, Bogotá, 04 de abril de 2011, Pp. 315; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 319.

⁶³³ Entrevista a Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 317.

El Sena por ejemplo, participó en el diseño de la estrategia Prodes en Colombia, y durante un tiempo tuvo como prioridad la promoción y el desarrollo de la asociatividad en el país (1996 – 2002), pero en la actualidad ésta no es una línea de acción clave para la entidad, sus acciones se han especializado en capacitación, asesoría y formación al empresario. Un entrevistado del Sena expone “[...] en el 2006, creamos un programa que se llamó el Programa de Desarrollo Empresarial, Prodes. Ese programa empezó a tener un acompañamiento permanente del Sena a través de unos convenios con Acopi Nacional, cada año metíamos el Prodes en el marco convenio para promover y apoyar el fortalecimiento asociativo de las pymes, y allí se tuvieron muchas experiencias y altibajos. [...] A partir del 2002 el Sena retiró su apoyo a la estrategia Prodes, y Acopi continuo sola. En este momento pues yo sé que hay unos grupos Prodes todavía que existen, otros han desaparecido, otros han tenido como una transformación”⁶³⁴. Los Prodes cuando tienen apoyo interinstitucional están activos, pero en el momento en que las instituciones (entidades de apoyo, acciones gubernamentales) se retiran y dejan de aportar recursos, la estrategia asociativa pierde fortaleza.

Uno de los impulsores de la estrategia Prodes en Colombia interpreta esta situación planteando que “[...] el gran problema que tuvo esta estrategia asociativa fue que el gobierno nunca la compró, el Ministerio de Industria y Turismo nunca la entendió y nunca la compró. La gran debilidad del programa fue que nunca logró respaldo institucional, y sí lo hicieron fue de una forma muy marginal hasta hoy, y marginal porque el gobierno se casó más con el tema de los clúster, con toda la concepción Cluster Porteriano, y eso llevó a que prácticamente los resultados fueran mínimos. Los clúster tampoco resultaron, se invirtió toda la plata en ellos, se lograron suscribir muchísimas cosas de competitividad y nunca funcionaron. [...] Los cluster y Prodes que funcionaron fueron más por esfuerzo del sector privado que del mismo sector público, y fueron cosas ahí como sin continuidad”⁶³⁵.

La estrategia Prodes fue diseñada para involucrar diferentes actores, no sólo Acopi y empresarios de Mipymes, sino también entidades de apoyo como: Sena, Cámara de Comercio, Universidades, Alcaldías Municipales, Gobiernos Departamentales; en fin, el Prodes debe dinamizar recursos que Acopi sola no puede suplir. Juan Alfredo Pinto Saavedra, Ex - Presidente Nacional Acopi señala que, “la asociatividad requiere de soportes institucionales para acometer la inserción de la Pyme en la economía internacional”⁶³⁶.

Aunque la estrategia Prodes dejó de ser una línea estratégica de la mayoría de las seccionales de Acopi, a excepción de Antioquia y Tolima; dicha estrategia promovió el tema de asociatividad para las Mipymes, “[...] antes era un tema que no aparecía por ningún lado, ya aparece en los planes de desarrollo, en las leyes, aparece en muchos documentos”⁶³⁷. Por ejemplo, en la Ley 590 del 10 de Junio de 2000, Ley 905 del 2 de Agosto de 2004, los documentos Conpes⁶³⁸, el Plan de desarrollo Nacional 2010-2014

⁶³⁴ Entrevista a Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 380.

⁶³⁵ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 331.

⁶³⁶ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 27 de Agosto de 2009, Pp. 26.

⁶³⁷ *Ibid.*

⁶³⁸ El Conpes es en realidad el Consejo Nacional de Política Económica y Social y está catalogado como el máximo organismo de coordinación de la política económica en Colombia. No dicta decretos, sino que da la línea y orientación de la política macro.

(Capítulo III-Crecimiento sostenible y competitividad), y los Planes de Desarrollo Regionales (2008-2011) de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas.

Desde el enfoque neoinstitucionalista, con el que se ha querido analizar el papel de las instituciones (entidades de apoyo, Estado, gremios, prácticas y normas) en la supervivencia de los Prodes objeto de estudio, se puede afirmar que dichas instituciones son creadas para reducir la incertidumbre de las empresas, y proporcionan estructuras confiables y eficientes para el intercambio económico (North, 1990; DiMaggio y Powell, 1991/1999). En esta investigación las instituciones no solo son las entidades de apoyo que respaldan la promoción de los Prodes, sino también las políticas y normas que se crean en estas entidades para salvaguardar el desarrollo de dicha estrategia asociativa. La interacción de diferentes actores y de instituciones es esencial para la supervivencia de los Prodes. El riesgo de desaparición de los Prodes disminuye cuando hay apoyo interinstitucional constante, políticas estatales, y planes de desarrollo encaminados a la creación, fortalecimiento y desarrollo de dicha estrategia asociativa.

El Estado Colombiano ha creado políticas y normas para incentivar la asociatividad en las Mipymes del país, pero los planes de acción de las entidades de apoyo, públicas y privadas, muchas veces no se articulan a dichas normatividades. Se crean políticas de asociatividad pero no operan. Por ejemplo, aunque promover la asociatividad empresarial sea una política de gobierno nacional y regional, por lo general, ésta se queda en el papel. La asociatividad hoy en día no es una línea estratégica de Acopi Nacional, ni del Sena.

Pese a esto, algunas seccionales, como Acopi Antioquia, han continuado desarrollando la estrategia Prodes, y hoy en día es una de las entidades líderes en asociatividad para las Pymes a nivel regional y nacional. La legitimidad de Acopi Antioquia en relación con la estrategia Prodes, favoreció que el gobierno departamental y municipal articulara la estrategia al plan de desarrollo regional, y al programa “Medellín, Ciudad Cluster”; y que a su vez la propuesta de asociatividad tuviera acceso a recursos (económicos, sociales e institucionales) para su supervivencia y perdurabilidad. En Antioquia la asociatividad es una de las fuentes de desarrollo regional, y diferentes entidades de apoyo locales contribuyen a que la estrategia gubernamental “Medellín, Ciudad Cluster” cumpla sus objetivos. Éste programa lo lideran la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; mientras la Institución Universitaria Esumer, Acopi Antioquia, Interactuar, el Fondo de Garantías de Antioquia, el Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n y Créame, operan como aliados.

Según Meyer & Rowan (1991/1999: 92) el éxito en la implementación de la estrategia Prodes en Antioquia es el resultado una “estabilización”, es decir del surgimiento de un ambiente institucional complejo que ha permitido estabilizar las relaciones organizacionales internas y externas a los Prodes. La alianza entre diferentes entidades locales para sacar adelante la estrategia gubernamental “Medellín, Ciudad

El Conpes está presidido por el primer mandatario del país y la secretaria técnica la ejerce el jefe del Departamento Nacional de Planeación, que elabora los documentos para ser tratados en cada una de las sesiones. En: Periódico el Tiempo, 13 de septiembre de 1993.

Cluster”, y la estrategia asociativa Prodes ha creado reglas de juego estables que unifican y uniforman las acciones de los actores participantes de dichos programas.

Las organizaciones que existen en ambientes institucionales complejos y tienen éxito en hacerse isomorfas a estos ambientes obtienen la legitimidad y los recursos que requieren para sobrevivir. En ambientes institucionalmente complejos se requiere una conformidad sagaz: el liderazgo requiere entender las preferencias cambiantes y los programas gubernamentales. Pero esta clase de conformidad –y la casi garantizada supervivencia que la acompaña– sólo es posible en un ambiente con estructura muy institucionalizada (Meyer & Rowan, 1991/1999: 93).

Actualmente, la seccional de Acopi Antioquia es la única que ha logrado adscribir la estrategia Prodes a los programas gubernamentales de la región, respondiendo a exigencias estatales que promueven no solo la credibilidad y la legitimidad frente a empresarios e instituciones de apoyo, sino también la accesibilidad a recursos (económicos, sociales e institucionales) para la supervivencia de dicho programa asociativo. *“Las organizaciones que incorporan elementos socialmente legitimados y racionalizados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad y aumentan sus recursos y capacidad de supervivencia”* (Meyer & Rowan, 1991/1999: 93).

El éxito y supervivencia de los Prodes en Colombia está relacionada con la alianza interinstitucional de múltiples actores, así: Gremio (Seccionales de Acopi y sus objetivos con la asociatividad); empresarios y empresas; entornos (entidades de las regiones comprometidas con el desarrollo empresarial a través de mecanismos de asociatividad); políticos y gobernantes; líderes de los sectores; otros Prodes locales y nacionales⁶³⁹.

El Estado se ha convertido en uno de los grandes racionalizadores de este siglo. Construye y da legitimidad a las metas organizacionales, norma y distribuye los recursos (leyes tributarias, políticas monetarias, apoyo para estrategias de asociatividad) a determinadas organizaciones nacionales. Las políticas gubernamentales son específicas para una industria en partícula, favoreciendo a algunos sectores de la economía, y a otros no (Powell, 1991/1999: 253).

El papel del Estado y de los sucesos políticos históricos en cada país, es también de gran importancia en la explicación del desarrollo de las diferentes formas organizacionales (Orrú, Biggart & Hamilton, 1991/1999: 446). Los Prodes en Colombia se crearon para que las Mipymes colombianas pudieran sobrevivir a los efectos de la apertura económica. El nuevo escenario de la economía colombiana propició que entidades como Acopi se organizaran para adaptar una estrategia asociativa foránea –de Chile-, los llamados Profos. Acopi Nacional estudia el modelo asociativo chileno, para posteriormente diseñar y adoptar en Colombia el Programa Asociativo Prodes.

⁶³⁹ Revisión de Archivo, Documento Acopi Caldas, Manizales, 2001, Pp. 48; Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 400; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 289.

En éste mismo orden de ideas, DiMaggio y Powell (1999) denominan la similaridad de prácticas y comportamientos entre organizaciones como un proceso de homogeneización al que ellos han llamado isomorfismo institucional. El isomorfismo esta estrechamente ligado con el grado de institucionalización de las organizaciones que se va incrementado con el tiempo –historicidad y rutina- (DiMaggio y Powell, 1999: 108). Cuando más prevalezca la norma, estrategia o práctica, mayor será el grado de institucionalización; es decir, entre más antigüedad y experiencia tiene Acopi trabajando con Prodes, y entre mayor antigüedad tienen los Prodes de una región se da lugar a un proceso de homogenización que lleva a que las distintas organizaciones pertenecientes a un determinado grupo asociativo se vuelvan cada vez similares entre sí (Hannan & Freeman, 1977). Las organizaciones en un ambiente institucional común empiezan a parecerse entre sí a medida que responden a presiones reglamentarias y normativas similares, o a medida que copian estructuras adoptadas por organizaciones que han tenido éxito en condiciones de incertidumbre (Orrú, Biggart, & Hamilton, 1991: 442).

Acopi ha ganado legitimidad y reconocimiento, por ser la entidad creadora de los Prodes en Colombia. Acopi crea la estrategia de asociatividad Prodes como respuesta a las necesidades las Mipymes colombianas, las cuales requerían una alternativa estratégica para competir en un mercado de libre comercio. *La legitimidad, es “una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”* (Sushman, 1995: 574); no solo Acopi se legitima como entidad de apoyo a la Mipymes, sino que en algunas regiones de Colombia se legitima por el éxito y liderazgo en el Programa asociativo Prodes, como en el caso específico de Acopi Antioquia.

En los Prodes, la legitimidad se consigue cuando la seccional de Acopi, sea Antioquia, Tolima, Caldas o Bogotá; logra apoyo interinstitucional continuo para garantizar la supervivencia de dicha estrategia de asociatividad en determinada región. El respaldo interinstitucional es necesario para captar recursos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de los Prodes. En la medida que la entidad líder de la estrategia asociativa logre administrar eficientemente los recursos asignados para la creación, consolidación y desarrollo de los Prodes, será posible que se renueven las relaciones y los convenios realizados con los actores involucrados en el programa asociativo. La estrategia de asociatividad Prodes gana legitimidad y posicionamiento cuando logra proyectar al medio empresarial los resultados concretos de sus acciones.

La legitimidad de la estrategia Prodes y las instituciones que la respaldan (Estado, otras entidades externas, estrategia “Medellín, Ciudad Clúster”) se presenta como un factor clave que puede conducir al éxito o, en su defecto, al fracaso en la implementación de dicha estrategia asociativa. Las organizaciones, grupos de organizaciones, entidades de apoyo o instituciones que parecen deseables, correctas o apropiadas ante la mirada de los grupos de interés (Gobiernos Departamentales, Alcaldías Municipales, Cámaras de Comercio, Sena, etc.) tienen mayores posibilidades de continuar con las actividades que realizan, de tener éxito en su ejecución, y de acceder a recursos otorgados por diferentes grupos de interés.

El éxito que tienen las seccionales de Acopi con la creación, consolidación y desarrollo de Prodes, no obedece únicamente a factores institucionales y de legitimidad; también está relacionado con manifestaciones sociales y culturales que se construyen al interior de los grupos asociativos, a través de prácticas y valores compartidos sus miembros.

CAPÍTULO 9

CERRAMIENTO DE RED Y HUECOS ESTRUCTURALES: ANÁLISIS DE LOS PRODES OBJETO DE ESTUDIO DE COLOMBIA

9. CERRAMIENTO DE RED Y HUECOS ESTRUCTURALES: ANÁLISIS DE LOS PRODES OBJETO DE ESTUDIO DE COLOMBIA.

En la presente investigación las redes inter-empresariales son estudiadas a través de organizaciones que integran los nueve Prodes de cuatro regiones de Colombia, así: Antioquia, Ibagué, Caldas y Bogotá. En los anteriores capítulos se ha descrito no solo la estructura de red de los Prodes, sino que también se han identificado algunos aspectos demográficos (tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación) e institucionales que influyen en la creación, consolidación y desarrollo de los Prodes estudiados. En éste capítulo se analizan aspectos que permiten clasificar los mecanismos de red que se dan en los Prodes regionales, ya sea el de cerramiento de red, o el de huecos estructurales, o en algunos casos los dos.

El cerramiento de red y los huecos estructurales como formas de conexión interempresarial generan ventaja competitiva en sus participantes, ambos mecanismos de red defienden ser la mejor forma de estar conectados a través de una red inter-empresarial (Coleman, 1988, 1990; Uzzi, 1997; Burt, 1992, 2000; Granovetter, 1973, 1985; Brass et al.1998; Aldrich, 2005). Tanto el cerramiento de red, como los huecos estructurales son conexiones que proporcionan ventajas competitivas a las empresas que participan en ellas.

El cerramiento de red, se caracteriza por relaciones redundantes, comunicación directa y constante, y confianza interempresarial entre los actores empresariales involucrados (Coleman, 1988,1990; Uzzi, 1997; Burt, 2000), cada uno de ellos está conectado de tal forma que todos se ven, lo cual en términos operacionales usualmente significa que es una red densa (Burt, 2000: 351). En el cerramiento de red hay intercambio constante de información entre agentes de la red y la comunicación se da a través de conexiones directas entre sus implicados.

Los huecos estructurales, como bien lo indica su nombre es construir puentes para llenar *huecos (agujeros) estructurales (structural holes)*, los cuales son regiones en las que no se han generado todas las relaciones que potencialmente se pueden crear (Burt, 2000), estas relaciones son claves en la difusión de innovaciones y de información no redundante.

Un vínculo fuerte entre participantes de un grupo, incrementa la cercanía social y la coordinación interna entre sus participantes; y al mismo tiempo genera distancia con otros grupos diferentes al de pertenencia. Las relaciones de intermediación o la presencia de vínculos débiles en una red se caracterizan porque los actores involucrados en una red tienen relaciones con grupos diferentes al de pertenencia (Putnam, 1993:

175; DHC, 2000: 112), y es allí donde es posible que la red acceda a las ventajas de la información no-redundante que ofrece éste tipo de mecanismo de red.

Los mecanismos de red, son una de las principales temáticas que se estudia en la presente investigación. Por lo tanto, se pretende analizar las principales características que definen el cerramiento de red y los huecos estructurales de los Prodes objeto de estudio.

Éste capítulo consta de cinco partes, así: en la primera, se describe el proceso de consolidación de confianza en los nueve Prodes objeto de estudio; en la segunda, se analiza el intercambio de información y comunicación como una manifestación de lazos de confianza entre agentes de un Prodes; en la tercera, se identifica las estrategias de comunicación empleadas por los empresarios del Prodes para intercambiar información, teniendo en cuenta que la comunicación constante y fluida puede influir en la consolidación de relaciones redundantes entre miembros de un grupo; en la cuarta, se analizan los Prodes a partir de características que pueden influir en el cerramiento de red y en las relaciones embebidas entre participantes de un Prodes; y en la quinta, y última parte, se describen los vínculos sociales de los Prodes a partir de relaciones puente o huecos estructurales, y su papel en el intercambio de información no redundante beneficiosa en la generación de oportunidades para dichos grupos asociativos.

9.1. LOS PROCESOS DE CONSOLIDACIÓN DE CONFIANZA EN LOS PRODES.

La confianza es importante en la construcción y consolidación de redes inter-empresariales y de mecanismos de red –cerramiento de red y huecos estructurales- (Zaheer, McEvily & Penrose, 1998), y puede inducir a que actores involucrados en la red realicen acciones y esfuerzos conjuntos para su propio beneficio. Algunos académicos han considerado la confianza “(...) como un antecedente y un extraordinario lubricante de la cooperación” (Galán y Castro, 2004: 108). De este modo, la existencia de confianza inter-organizativa implica la presencia de una considerable interdependencia, así como de una elevada coordinación de tareas entre las empresas que han mantenido previamente relaciones o transacciones, lo cual les proporciona un importante conocimiento de las normas, rutinas y procedimientos de cada uno (Gulati et al, 2000).

La confianza se da cuando la probabilidad de que alguien realice una acción que es benéfica o al menos no dañina para nosotros es suficientemente alta para poder considerar asociarnos en alguna forma de cooperación con esa persona (Gambetta, 1988).

El cerramiento de red en un grupo asociativo está fundamentado en las relaciones de confianza entre sus miembros que se traducen en comunicación constante, información redundante, y desarrollo de proyectos conjuntos. En éste punto se pretende analizar los Prodes a la luz del tema de confianza,

evaluando la dinámica de cada uno de los Prodes en función del intercambio de información, la comunicación y la colaboración entre los participantes de cada grupo asociativo.

La categoría de confianza en ésta investigación hace referencia a la seguridad que tiene los miembros del Prodes de que alguna de las empresas del grupo no actuará de manera oportunista. La confianza es característica explícita y primaria de las relaciones cerradas o cerramiento de red (Burt, 1992, 2000), y expresa la creencia de que el socio del intercambio no actuará en su propio interés en los aspectos que afectan al otro.

En cada uno de los Prodes se pueden observar manifestaciones de confianza o desconfianza entre sus empresarios, y vale la pena describir algunos aspectos relacionados con dicha temática, más aún teniendo en cuenta que la confianza contribuye a la consolidación y desarrollo de los grupos asociativos. Los cinco Prodes de Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Artes Graficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera han logrado consolidar fuertes relaciones de confianza entre sí.

La fortaleza en la red de relaciones al interior de estos Prodes ha permitido que los empresarios de estos Prodes se arriesguen a realizar préstamos bancarios para ejecutar proyectos de grupo, como: la creación de empresa; la realización de negocios cruzados; compra conjunta a proveedores de materia prima, maquinaria y equipo⁶⁴⁰.

Los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Graficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera, tienen en común que han logrado identificar necesidades colectivas en las empresas que integran los Prodes, y han puesto en marcha ideas de negocio para responder a dichas necesidades, así: Prodes Metalmecánica Intec (Ingeniería, Tecnología, Experiencia y Calidad), creó una empresa denominada Prodes Intec S.A. dedicada a desarrollar piezas complejas de alta precisión para la industria, la empresa a través de una máquina de control numérico logró beneficiar a las diferentes organizaciones participantes del Prodes⁶⁴¹.

El Prodes Artes Gráficas estableció la empresa Prodes Comunicación Gráfica S.A., que en su proceso de crecimiento ha instaurado tres unidades de negocio, así: *CTP Prodes*, cuya finalidad es ofrecer el servicio de pre-prensa digital (CTP); *Prodes Offset*, orientada a la producción y venta de impresos; y *Prodes Digital*, que utiliza su tecnología de punta para ofrece soluciones de comunicación de acuerdo con las necesidades específicas de los clientes⁶⁴². Además, la empresa Prodes Comunicación Gráfica S.A. proyecta crear en corto plazo, una institución educativa donde se puedan impartir carreras técnicas para

⁶⁴⁰ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

⁶⁴¹ Periódico el Colombiano, Medellín, N° 312. En: <http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/ci_intecc_nacio_para_proyectarse_en_el_exterior/ci_intecc_nacio_para_proyectarse_en_el_exterior.asp>. Consultada: Octubre 4 de 2011; Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 60.

⁶⁴² Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Comunicación Gráfica, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 21.

capacitar personal en temas relacionados con comunicación gráfica⁶⁴³. El Prodes Ropa para Bebé (Pro-Bebé) tuvo, desde el 2007, un almacén denominado Pro-Bebé S.A.S. en el que se comercializaban todas las marcas que producían las empresas del grupo⁶⁴⁴, pero la crisis económica del sector diseño y confección hizo que los empresarios de dicho grupo liquidaran dicho negocio, el 21 de septiembre de 2011⁶⁴⁵.

Por otro lado, el Prodes Energía fundó una Corporación denominada “Tener Futuro” dedicada a realizar capacitaciones en trabajo seguro en altura, bajo parámetros normalizados que redundan en el bienestar del trabajador de las empresas del Prodes y del sector energía⁶⁴⁶; y por último, el Prodes Vía Primavera creó la Corporación Vía Primavera⁶⁴⁷, encargada de llevar a cabo proyectos de comunidad para beneficiar a las empresas ubicadas en la Calle “Vía Primavera”, empresas dedicadas principalmente al diseño y confección⁶⁴⁸. Por medio de la Corporación Vía Primavera, se ha conseguido que la “Vía Primavera” tenga iluminación permanente por la noche, y que en fechas memorables de la ciudad, como fiestas decembrinas y feria de las flores, dicha cuadra sea decorada emblemáticamente y reconocida como punto de referencia turístico de la ciudad⁶⁴⁹.

La identificación de necesidades comunes en los empresarios del Prodes, la confianza interempresarial y la coordinación de esfuerzos compartidos para dar respuesta a las mismas, ha hecho que se concreten los esfuerzos colectivos en objetivos comunes, como la creación de un negocio que ofrece servicios complementarios a las actividades productivas de las organizaciones que participan del grupo asociativo. Estos cinco Prodes pasaron por un proceso de fortalecimiento de grupo, consolidación de lazos de confianza y apoyo interinstitucional (Acopi Antioquia, Cámara de Comercio para Antioquia, Gobernación de Antioquia, entre otras) antes de empezar a concretar proyectos conjuntos.

Cuando dos o más organizaciones empiezan a confiar una en la otra, aumenta su predisposición a compartir recursos sin preocupaciones respecto a que la otra parte vaya a tomar ventaja. Además, cuando las relaciones de confianza se generan dentro de la red, los actores desarrollan una reputación de ser

⁶⁴³ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 18; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 119; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 28; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp.29.

⁶⁴⁴ El almacén fue cerrado en diciembre de 2010, debido a que la entrada desorbitante de productos chinos ocasiono crisis en el sector textil – confección de Antioquia, ahora las empresas del Prodes se están recuperando de la crisis (Entrevista a Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 2; Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Bebe, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 22).

⁶⁴⁵ El almacén fue liquidado en según acta No 04 del 21 de septiembre de 2011, la razón del cierre de dicha empresa obedece a la entrada desorbitante de productos chinos que ocasionó la crisis en el sector textil – confección de Antioquia, ahora las empresas del Prodes se están recuperando de la crisis.

⁶⁴⁶ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Energía, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011; Echeverri, C. M. (2011). Prodes, sinónimo de asociatividad. En: Periódico el colombiano, Medellín. En: < http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/prodes_sinonimo_de_asociatividad/prodes_sinonimo_de_asociatividad.asp >. Consultada: Octubre 2 de 2011; Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 115; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp.127; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 128; Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Energía, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 13.

⁶⁴⁷ Vía Primavera es una calle que agrupa emprendedores y diseñadores que abrieron sus locales comerciales de ropa, accesorios y arte en el sector del Poblado, en Medellín.

⁶⁴⁸ Echeverri, C. M. (2011). Prodes, sinónimo de asociatividad. En: Periódico el colombiano, Medellín. En: < http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/prodes_sinonimo_de_asociatividad/prodes_sinonimo_de_asociatividad.asp >. Consultada: Octubre 2 de 2011.

⁶⁴⁹ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 41.

merecedor de confianza que puede convertirse en una información muy importante para los otros actores de la red (Tsai & Ghoshal, 1998). La confianza interempresarial se traduce en acuerdos compartidos entre integrantes de una red, en procesos integrados de comunicación y en desarrollo de proyectos y actividades conjuntas.

En los Prodes de Antioquia se ha generado una dinámica de comunicación e interacción constante entre empresarios, y se han definido reglas de juego claras para guiar las dinámicas de cada grupo. Estos Prodes han definidos reglas de juego claras entre sus integrantes, y han elaborado planes de acción conjuntos para conseguir el desarrollo y el crecimiento de cada Prodes, y de las empresas que los conforman. Algunos de los entrevistados de esta región plantean que lo interesante de participar en estos grupos asociativos es que se crean negocios compartidos, y a su vez redes de confianza, de colaboración y de comunicación entre agentes participantes de cada Prodes⁶⁵⁰.

En Caldas, los empresarios del Prodes Metalmeccánico tuvieron la experiencia de crear en México, una Comercializadora Internacional llamada Colpart, con el fin posicionar los productos del grupo en mercados internacionales⁶⁵¹. Los resultados de éste esfuerzo conjunto no fue positivo, debido a que las empresas participantes eran muy diferentes en tamaño, cobertura y nivel de desarrollo⁶⁵². Según algunos entrevistados lo que pasó fue que *“[...] hicimos mucha mercancía, se mandaron muchos contenedores para México. Pero lastimosamente la comercialización de allá, necesitaba un referente colombiano allá. No hubo un extranjero allá haciendo la repartición y la comercialización del producto, la venta y recaudo de la misma, [...] no hubo claridad en la repartición de utilidades y dividendos”*⁶⁵³; se puede decir que *“no hubo una buena experiencia de asociatividad, de pronto por la parte del conocimiento en el mercado, porque teníamos productos totalmente diferentes enfocados en sectores diferentes”*⁶⁵⁴.

Las empresas del Prodes Metalmeccánico (Caldas) que participaron en la creación de la Comercializadora Internacional no lograron proponer y ejecutar normas comunes claras para administrar la empresa del grupo; por lo tanto, se presentaron problemas de comunicación y desconfianza entre los participantes del Prodes, ésta fue una razón suficiente para que la Comercializadora se liquidara, y el Prodes Metalmeccánico desapareciera del mercado.

Sin lugar a dudas, la experiencia de asociatividad en los Prodes de Antioquia ha sido positiva, y no sólo se identifica en ellos la práctica de crear empresa para un beneficio colectivo, sino que también hay prácticas de colaboración empresarial entre las organizaciones participantes de dichos Prodes, como por ejemplo, los “negocios cruzados”. Ésta es una práctica empresarial que consiste en confiar en los productos

⁶⁵⁰ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011.

⁶⁵¹ Entrevista Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp., 8.

⁶⁵² Revisión de Archivo, Acta, Prodes Metalmeccánica, Manizales, 18 de Octubre de 2001, Pp. 33; Arango, Revisión de Archivo, Prodes Metalmeccánico, Manizales, 18 de Febrero de 2002, Pp. 65.

⁶⁵³ Entrevista a Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 111.

⁶⁵⁴ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010, Pp. 230.

o servicios que produce otra empresa o empresas participantes del Prodes, bien sea para aliarse con ellas y hacer una producción conjunta, o para recomendar a un cliente propio los productos o servicios ofertados por dichas organizaciones. Algunos entrevistados expresan que muchas veces han llegado a sus empresas clientes que tienen una necesidad puntual, y requieren un servicio diferente al que la empresa ofrece, entonces lo que hacen es contactar y recomendar el negocio que hace eso⁶⁵⁵; por lo general, “los negocios cruzados” entre empresas, parece ser es una práctica común en los grupos asociativos Prodes.

Al interior de los nueve Prodes puede suceder que unas empresas satisfagan las demandas de otras empresas que participan del grupo asociativo, demandas de productos, servicios, y materia prima. Es posible encontrar que empresarios integrantes de un Prodes “x”, han requerido el apoyo de otros participantes del grupo asociativo para responder con las exigencias, ya sea de cantidad o de calidad, de un contrato determinado⁶⁵⁶. La referencia de un entrevistado del Prodes Metalmecánico Intec, es tomada como ejemplo, así: “[...] que día tuvimos una experiencia y fue muy positiva, a usted no le tocó el contrato que hizo Luis Adolfo Ruiz, el firmó un contrato en el que una sola empresa no era capaz de cumplir con el plazo que se exigía, entonces llegó y repartió ese trabajo entre todos los del Prodes, y el trabajo se hizo perfectamente⁶⁵⁷”.

La práctica de “negocios cruzados” se presenta en los Prodes estudiados en Antioquia, Ibagué y Bogotá⁶⁵⁸. Los entrevistados de estas regiones sostienen que quizás uno de los principales logros obtenidos con la participación en estos grupos asociativos, están relacionados con las relaciones de amistad y de confianza generadas al interior de los grupos. En los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá los empresarios no han logrado desarrollar proyectos colectivos, por falta de acuerdos colectivos y de confianza entre cada uno de los participantes; sin embargo, se resalta que en éstos Prodes hay subgrupos de empresarios que si han consolidado lazos de confianza, y es entre ellos que se realizan cruzan negocios e información.

Algunos empresarios del Prodes Tamal-Lechona y Confección (Ibagué) – no todos- se unen para responder a demandas grandes de un producto (tamal, lechona, ropa y accesorios), y han creado la confianza suficiente para recomendarse clientes⁶⁵⁹; un entrevistado señala “[...] hemos llegado a conocer los productos de cada quien, entonces tenemos esa confianza de poder recomendar los productos de otro. A mí cuando se me han acabado los tamales, yo les digo: mire vayan a tal parte, esos tamales son parecidos a los míos y son un buen producto⁶⁶⁰”. Algo parecido sucede en el Prodes Tics (Bogotá), los

⁶⁵⁵ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 151; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 138; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 150; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 13; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 147; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 132.

⁶⁵⁶ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 257.

⁶⁵⁷ Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 273.

⁶⁵⁸ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011; Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011.

⁶⁵⁹ Entrevista a Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 8, Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 7.

⁶⁶⁰ Entrevista a Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 8.

integrantes del grupo conocen los productos o servicios que ofertan las diferentes empresas (hardware y software a la medida), y estos su vez se referencian entre sí, con nuevos clientes⁶⁶¹.

Adicional a las prácticas empresariales de creación de empresa y de negocios cruzados en los Prodes, otra práctica colectiva resultado de relaciones estrechas de confianza entre empresarios de los Prodes, es la negociación conjunta con proveedores de materia prima, maquinaria y equipo.

En general, los empresarios participantes de los Prodes objeto de estudio de la presente investigación no han podido llegar a acuerdos concretos y continuos para negociar conjuntamente con proveedores. A pesar de los lazos de confianza creados entre empresarios de los Prodes de Antioquia, y de los proyectos que han liderado de manera conjunta, se observa dificultad para concretar proveedores comunes de materia prima y de tecnología.

Algunos Prodes como Artes Gráficas y Energía han aprovechado las relaciones estrechas entre empresarios para realizar compras conjuntas a proveedores comunes y recibir algunos beneficios representados en la disminución de costos para las empresas. Uno de los entrevistados del Prodes Artes Graficas menciona que el grupo hizo un ejercicio juicioso de calcular cuánta tinta se gastaba en el Prodes, y solicitaron al mismo proveedor el suministro de dicha materia prima⁶⁶². Los empresarios de éste grupo asociativo sostienen que siempre han negociado con los proveedores de una manera digna, profesional, y justa; y en términos de economía de escala es un Prodes poderoso, al igual que el Prodes metalmecánico Intec⁶⁶³. El Prodes Energía también ha logrado acuerdos con los proveedores de dotación para el personal, o sea uniformes, botas, dotaciones para seguridad industrial; y también para adquirir las licencias de funcionamiento de equipos de las empresas participantes del Prodes⁶⁶⁴.

En los Prodes Artes Gráficas y Energía hay experiencias positivas con la identificación de proveedores comunes y la negociación con los mismos; sin embargo, estas son prácticas esporádicas y discontinuas. En general, los empresarios de los Prodes estudiados saben que se consiguen buenos precios con los proveedores, al comprar por volumen; pero cada empresa maneja un tiempo y un volumen diferente de producción⁶⁶⁵, “[...] cuando el necesita, yo no necesito; cuando yo necesito, él no necesita”⁶⁶⁶. No es común que los empresarios hagan compras conjuntas a proveedores, pero sí que los empresarios de los Prodes se apoyen en otros empresarios del intra-grupo en caso de necesitar materia prima. Un empresario puede surtir de manera inmediata una materia prima requerida por otro empresario.

⁶⁶¹ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 13; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 147; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 132; Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 24 de Septiembre de 2009, Pp. 24.

⁶⁶² Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 17.

⁶⁶³ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011.

⁶⁶⁴ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 33.

⁶⁶⁵ Entrevista a Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 161; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 138.

⁶⁶⁶ Entrevista a Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 37; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 149.

Entrevistados del Prodes Metalmecánico Intec (Antioquia) sostienen que aunque los proveedores son los mismos, cada empresa por separado maneja unas políticas y unas reglas de juego diferentes con los proveedores, y aunque se ha pensado en llegar a un acuerdo en el tema de proveedores, aún no se concreta nada al respecto⁶⁶⁷. En los planes de acción de los Prodes se ha identificado la necesidad de realizar compras conjuntas a proveedores para conseguir reducción de costos, pero los empresarios prefieren conservar la independencia en el manejo de los mismos⁶⁶⁸. En el caso del Prodes Vía Primavera (Antioquia) y el Prodes Metalmecánico (Caldas), no es posible que los actores involucrados tengan los mismos proveedores, dado que las empresas no están dedicadas a la misma actividad productiva. El Prodes Vía Primavera, es más un Prodes de comunidad, preocupado por mejorar las condiciones sociales, culturales y físicas de la “Vía Primavera” y de las empresas participantes del grupo asociativo⁶⁶⁹; y el Prodes Metalmecánico (Caldas), agrupa empresarios con características diferenciadoras evidentes, como: el tamaño, el nivel de desarrollo, y la actividad productiva⁶⁷⁰. La di-similaridad entre empresas del Prodes Metalmecánico de Caldas, no favoreció que las organizaciones se acercaran para construir relaciones de confianza y de solidaridad.

Se puede decir que los Prodes objeto de estudio de la presente investigación emprenden actividades colectivas de mayor o menor compromiso, dependiendo de la confianza que se logre generar entre empresarios del grupo asociativo. Cuando mayor es la confianza entre miembros del grupo, son mayores los proyectos colectivos liderados por el Prodes; es decir, el compromiso, la responsabilidad y la disponibilidad del empresario para con el grupo, varía dependiendo del grado de confianza que se haya alcanzado con sus integrantes.

Los Prodes estudiados en Antioquia han creado fuertes lazos de amistad y de confianza, con los que han logrado altos niveles de desarrollo económico y social. Son grupos que han invertido tiempo en la consolidación de relaciones sociales fuertes entre empresas. Hoy en día estos grupos no se movilizan, ni se dinamizan por iniciativas de Acopi Antioquia; son grupos que se auto-gestionan proponiendo nuevas acciones para su crecimiento y desarrollo, como la creación de negocios compartidos.

En Ibagué y Bogotá, los Prodes sujetos de estudio se encuentran en una fase de fortalecimiento empresarial de sus organizaciones, no han realizado ningún tipo de proyecto conjunto. Según algunos entrevistados del Prodes Tamal-Lechona y Confección (Ibagué), los grupos están en una etapa de *stand by*, por falta de apoyo económico gubernamental para el proyecto asociativo; y los empresarios de Prodes dependen de la iniciativa de Acopi Tolima para desarrollar actividades conjuntas, como participar en ferias, capacitaciones y asesorías⁶⁷¹. Adicional a esto, los empresarios de los grupos sólo se encuentran cuando

⁶⁶⁷ Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 60 y 137.

⁶⁶⁸ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Bebe, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 22; Entrevista a Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 268;

⁶⁶⁹ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 157.

⁶⁷⁰ Entrevista Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 67.

⁶⁷¹ Entrevista a Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 136; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 1; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 139; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 251.

Acopi Tolima convoca a una reunión, las cuales son esporádicas, pueden pasar meses sin que los empresarios del Prodes se comuniquen y se reúnan para tratar un tema específico. Las relaciones de comunicación y de confianza entre organizaciones del Prodes Tamal-Lechona y Confección, son débiles; y no han acordado líneas de acción para emprender proyectos conjuntos.

Los Prodes de Ibagué, y de Bogotá son grupos que no tienen el nivel de madurez y desarrollo de los Prodes de Antioquia porque la entidad gremial promotora no cuenta con recursos económicos, sociales e institucionales para dar continuidad a sus planes de acción. Según entrevistados del Prodes Tics (Bogotá), este grupo asociativo tampoco ha tenido el seguimiento y el acompañamiento continuo de Acopi Bogotá-Cundinamarca para conseguir que el grupo pueda auto-gestionarse⁶⁷². Al igual que los dos Prodes de Ibagué, el Prodes de Bogotá se encuentra en una etapa de estancamiento, y de posible disolución. La estrategia de asociatividad Prodes, no es una línea de acción clave para Acopi Bogotá-Cundinamarca. Mientras para Acopi Tolima la estrategia Prodes empieza a ser tenida en cuenta en los planes de acción de la entidad, en Acopi Bogotá-Cundinamarca dicha estrategia asociativa empieza a ser descartada por la institución.

Algunos entrevistados del Prodes Tics sostienen que han intentado crear un producto común, pero la idea no se concreta en acciones reales por parte de los participantes del grupo. Los empresarios no tienen tiempo para desarrollar actividades del grupo; ningún proyecto se concreta, ni se termina. Es un grupo que esta en una primera fase, de consolidación de confianza y de intercambio de información⁶⁷³. Al respecto, un entrevistado afirma *"[...] hemos tenido la intención de desarrollar proyectos al interior del grupo, para lo cual se definen compromisos y actividades, que la gente no cumple. [...] Entonces si acá al interior del grupo no hemos sido capaces de cumplir nuestras tareas, cómo voy a llevar a uno de ustedes a un cliente mío donde ustedes por Y o Z razón no lo atiendan bien, me van a hacer quedar mal a mí. La razón principal es la falta de tiempo. Adicional a eso, a veces nosotros le apuntamos a muchas cosas y perdemos el foco"*⁶⁷⁴.

Con relación a lo anterior, se observa que los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá todavía están en una etapa inicial de consolidación de grupo, donde las relaciones son débiles, y no se ha generado la confianza suficiente para comprometerse en proyectos colectivos. Los cinco Prodes de Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera se rigen por normas comunes implícitas y explícitas creadas por la antigüedad y la perseverancia en las relaciones de comunicación directa e indirecta entre empresarios de los grupos, generado a su vez redes de confianza y de colaboración que motivan el interés de asociarse voluntariamente para crear un negocio, un proyecto o una actividad que beneficie al colectivo.

⁶⁷² Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011.

⁶⁷³ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 548; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 12; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 158.

⁶⁷⁴ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 102.

Los entrevistados del Prodes Metalmecánica Intec coinciden en afirmar que la consolidación de redes de confianza fuertes entre sus integrantes, ha sido uno de los principales logros alcanzados en el grupo, dado que les ha permitido estar unidos para superar las dificultades económicas del sector⁶⁷⁵. En el Prodes Artes Gráficas, los entrevistados sostienen que para ellos la confianza es un valor que está interiorizado en cada uno de los integrantes del Prodes, y que ve reflejado en los logros económicos y productivos del grupo⁶⁷⁶.

El Prodes Energía, se puede decir que ha sido uno de los grupos asociativos que mayores dificultades ha presentado con relación a la construcción de relaciones de confianza entre miembros del grupo, más aún teniendo en cuenta sus integrantes son competencia directa con antecedentes de rivalidad, irrespeto y competencia desleal⁶⁷⁷. En palabras de uno de los entrevistados del grupo, “[...] *por heridas del pasado, todavía no se quitan el ropaje de agresión. [...] Entonces aunque se ha construido confianza entre algunos empresarios del Prodes, todavía se presentan problemas de lenguaje, de interpretación, de coherencia, y de transparencia en la relaciones*”⁶⁷⁸. Los entrevistados del Prodes energía justifican la desconfianza en “[...] *esas heridas de guerra de las cosas que se han hecho malucas, de negocio que se han quitado. Sin embargo, una de las fortalezas del Prodes, es que aprendieron a sentarse con el enemigo, y a no revisar el tinto. Ellos en el proceso de construcción de confianza se han dado muy duro*”⁶⁷⁹; aunque lo han logrado, han tenido que invertir tiempo en la consolidación de lazos de confianza.

Los microempresarios entrevistados del Prodes Confección de Ibagué, expresan que sus empresas son vulnerables frente al mercado externo, dado que la mayoría de ellos realizan maquila a empresas de mayor tamaño, ubicadas en la misma región o en regiones diferentes, como Bogotá y Medellín. La vulnerabilidad de las empresas del Prodes está representada en las condiciones desfavorables de las negociaciones con los clientes mayoristas; éste último, tiende a aprovecharse de la inexperiencia del empresario, y no cumplir con los pagos pactados en la negociación⁶⁸⁰. Las experiencias negativas con contratos de maquila a empresas, ha provocado en los empresarios desconfianza frente a los clientes, los competidores y las entidades de apoyo. Uno de los entrevistados del Prodes Confección dice que se debe hacer un tamizaje para poder seleccionar esas empresas en las que se puede llegar a confiar para hacer proyectos juntos, de lo contrario es difícil emprender ejercicios de asociatividad⁶⁸¹.

La desconfianza no solo se observa en el Prodes Confección de Ibagué, también es notorio en el Prodes Tamal–Lechona de misma región. Los entrevistados del grupo sostienen que el empresario de este gremio es desconfiado, y tiene recelo a asociarse con otro⁶⁸².

⁶⁷⁵ Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 138.

⁶⁷⁶ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 198.

⁶⁷⁷ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011.

⁶⁷⁸ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 154.

⁶⁷⁹ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 148.

⁶⁸⁰ Entrevista a Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 162; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 11.

⁶⁸¹ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 7.

⁶⁸² Entrevista a Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 9; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 11.

Aunque el Prodes Tics (Bogotá) está en un etapa de estancamiento y posible desaparición, porque no han podido desarrollar proyectos conjuntos para beneficio de sus empresarios, los entrevistados resaltan que se ha avanzado en la generación de lazos de confianza entre algunos empresarios del grupo, y en ocasiones la mayor o menor relación de confianza entre empresarios del Prodes está relacionada con la cercanía geográfica o vecindad entre organizaciones⁶⁸³. Uno de los entrevistados sostiene que en el Prodes Tic *“[...] se han mantenido muy buenas relaciones, y sobre todo lo que hemos visto en el grupo es que no se han hecho negocios, pero sí se ha creado un ambiente de confianza entre las diferentes empresas. Nosotros valoramos y creemos que es algo que no se puede cuantificar, porque en este momento sí yo necesito hacer un negocio con alguna empresa que conozco del grupo Prodes, me voy a sentir mucho más tranquilo”*⁶⁸⁴.

Algunos entrevistados del Prodes Metalmecánico de Caldas, sostienen que el éxito de la asociatividad entre empresas radica principalmente en la consolidación de confianza entre participantes del grupo. Cuando los empresarios no tienen confianza en sus compañeros de grupo y en las entidades de apoyo que respaldan la estrategia de asociatividad, es muy probable que se fracase en la creación, consolidación y desarrollo de grupos asociativos. Actualmente Acopi Caldas no lidera ningún tipo de estrategia de asociatividad, y la desaparición del Prodes Metalmecánico obedece a problemas de desconfianza, celos y rivalidad entre agentes del grupo⁶⁸⁵.

Según un entrevistado, hay desconfianza *“[...] cuando no hay confianza, cuando muchas veces las empresas son celosas en entregar información, cuando yo no hablo abiertamente con la persona que está a mi lado, cuando no generó el tipo de integración más indicado, cuando me abstengo muchas veces hasta de opinar. La confianza debe permitir que la comunicación y la información fluyan, que las personas asuman responsabilidades que conozcan cuál es su rol dentro del equipo de trabajo, que se empiecen a ver resultados”*⁶⁸⁶.

En el proceso de consolidación de lazos de confianza entre miembros de un Prodes, las seccionales han desarrollado diferentes metodologías, unas más efectivas que otras; pero en general dichas entidades gremiales han entendido que la confianza es una construcción histórica, y que requiere escenarios continuos de interacción para que se propicie la comunicación y el intercambio de información entre integrantes de un grupo.

Las seccionales de Acopi objeto de estudio, que tienen grupos Prodes activos han diseñado diferentes metodologías para consolidar lazos de confianza entre los empresarios participantes del programa asociativo. En las seccionales de Acopi se realizan capacitaciones, convivencias y talleres sobre confianza;

⁶⁸³ Entrevista a Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 159; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 158; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 147.

⁶⁸⁴ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 147.

⁶⁸⁵ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010; Directivo 31, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011.

⁶⁸⁶ Entrevista a Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010., Pp. 141.

pero cada seccional es autónoma para definir temáticas, tiempo de duración, asesores y capacitadores⁶⁸⁷. Un directivo de Acopi Caldas sostiene que cuando se implementó la estrategia Prodes en dicha región, se tenían programados por lo menos tres meses para que los empresarios recibieran formación y asesoría experta en temas relacionados con confianza y colaboración⁶⁸⁸. En Acopi Antioquia, tienen definido como mínimo doce meses de formación y asesoría directa con los empresarios, seis meses son dedicados a formación y fortalecimiento humanístico; y seis meses, a formación y asesoría técnica⁶⁸⁹; en la etapa de formación humanística, la entidad gremial busca que los empresarios generen confianza entre sí, compartan experiencias de aprendizaje e interactúen recíprocamente en los talleres y reuniones programadas semanalmente por dicha entidad⁶⁹⁰. Por último, Acopi Bogotá-Cundinamarca y Acopi Tolima también han desarrollado talleres y capacitaciones direccionadas a generar relaciones de confianza entre empresarios de los Prodes, pero dichos talleres no hacen parte de un plan metodológico en el que se definen etapas, actividades y tiempos para desarrollar actividades con enfoque humanístico⁶⁹¹.

En Antioquia, algunos Prodes han creado comités de ética o de resolución de conflictos, encaminados a formular propuestas para mejorar las relaciones de comunicación y de confianza entre integrantes de los grupos⁶⁹². En las seccionales de Bogotá e Ibagué, no existe en la práctica, ninguno de estos comités.

Una práctica metodológica común y exitosa aplicada por los diferentes Prodes de Antioquia, Bogotá, Ibagué y Caldas para generar confianza entre empresarios, es visitar las diferentes empresas que integran los grupos asociativos⁶⁹³. La práctica de visita a empresas del Prodes busca que los empresarios conozcan y den a conocer aspectos administrativos, técnicos y productivos de las organizaciones. Frente a lo anterior, un entrevistado sostiene “[...] un día se tomó la determinación desde la junta directiva que nos íbamos a visitar las 15 empresas y que íbamos a ir en bloque, el objetivo era hacer críticas constructivas y felicitar al dueño de la empresa por todo lo bueno que tuviera dentro de su empresa, entonces se fue abriendo algo que era absolutamente hermético, y fue la confianza”⁶⁹⁴.

Ésta práctica empresarial para generar confianza entre organizaciones que integran los Prodes, ha propiciado que los empresarios compartan información y retroalimenten experiencias de gestión relacionadas con sus negocios. Según uno de los entrevistados no es fácil abrir las puertas de su empresa, y sostiene “[...] parecía increíble que el empresario que siempre había visto como su enemigo, que hace lo

⁶⁸⁷ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 182; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011, Pp. 170; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, 157; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 6.

⁶⁸⁸ Entrevista Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 502.

⁶⁸⁹ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 148; Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 2.

⁶⁹⁰ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 115.

⁶⁹¹ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011.

⁶⁹² Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011.

⁶⁹³ Revisión de Archivo, Acta 01, Prodes Metalmeccánico, Manizales, Martes 13 marzo de 2001, Pp. 37; Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 469; Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 11; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 160; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 206.

⁶⁹⁴ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 150.

*mismo, que me está quitando mercado, de la noche a la mañana haya llegado a abrir las puertas de su empresa. [...] Eso no era fácil, pero ellos mismos vieron que cuando se abrieron las puertas, y llegaban los demás empresarios a visitar alguna de las empresas, había una ganancia impresionante en el sentido que ya empezaban a compartirse cosas. Ese grupo de 10 empresarios son el grupo consultor más valioso que pueda existir para ese grupo de empresas*⁶⁹⁵.

Algunos directivos entrevistados de las seccionales de Acopi afirman que uno de los principales retos de la entidad es ayudar a la generación de lazos de confianza entre empresarios de los Prodes, pero es claro que algunas seccionales han tenido mejores resultados que otras, y coinciden en señalar que la razón fundamental por la que se acaba un grupo Prodes, es por falta de confianza entre sus miembros⁶⁹⁶. Se resalta que la Seccional de Acopi Antioquia tiene fortaleza metodológica para emprender procesos de generación de confianza con los grupos, y “[...] se han vuelto muy fuertes en ese proceso, si hay problemas de confianza en los grupos, lo detectamos muy rápido y lo intervenimos muy rápido”⁶⁹⁷.

Además, los Prodes de Antioquia tienen respaldo interinstitucional, y dicha estrategia asociativa hace parte del programa gubernamental “Medellín, Ciudad Cluster”, en el que participan diferentes entidades públicas y privadas⁶⁹⁸. Acopi Antioquia ha contado con los recursos económicos, sociales y culturales para crear, consolidar y desarrollar Prodes en la Región; mientras las regiones de Ibagué, Bogotá y Caldas, no tienen ni apoyo interinstitucional, ni recursos económicos para fortalecer sus grupos asociativos. Acopi Antioquia ha contado con un equipo directivo comprometido con la línea estratégica de asociatividad Prodes, y con el fortalecimiento de relaciones público – privadas regionales y nacionales⁶⁹⁹.

Como se mencionó anteriormente, las seccionales de Ibagué, Bogotá y Caldas no cuentan con apoyo interinstitucional para la creación, consolidación y desarrollo de los Prodes. En Acopi Caldas y Acopi Bogotá-Cundinamarca se dejó de promover dicha estrategia de asociatividad. En Caldas, actualmente no existe ningún Prodes, y los empresarios expresan desconfianza en los gremios e instituciones de apoyo⁷⁰⁰; y en Bogotá, el único Prodes que existe esta en etapa de estancamiento y posible desaparición⁷⁰¹. En Acopi Tolima, la creación de Prodes es una nueva estrategia asociativa que apenas empieza a desarrollarse en el

⁶⁹⁵ Entrevista a Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 48.

⁶⁹⁶ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011.

⁶⁹⁷ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 148.

⁶⁹⁸ La Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia actúan como líderes de la estrategia; mientras la Institución Universitaria Esumer (Escuela Superior de Mercadotecnia), Acopi Antioquia, Interactuar, el Fondo de Garantías de Antioquia, el Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n y Créame, operan como aliados, con el respaldo de la Comunidad Cluster y el Concejo de Medellín.

⁶⁹⁹ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 116; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 34; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 8; Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 2; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp.130.

⁷⁰⁰ Entrevista a Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 100; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 142.

⁷⁰¹ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 222; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 386.

gremio, pero que no ha contado con el respaldo de otras entidades de apoyo para su continuidad⁷⁰². En general, los Prodes necesitan recursos económicos, sociales e institucionales para conseguir resultados del ejercicio asociativo.

Hasta el momento se han identificados algunos atributos de relaciones de confianza y desconfianza en los nueve Prodes estudiados en las regiones de Antioquia, Ibagué, Bogotá y Caldas. La confianza entre organizaciones hace referencia a la seguridad que tiene una empresa de que un compañero no va a explotar las debilidades de otros; es decir, un compañero de intercambio no actuará de manera oportunista (Barney & Hansen, 1994). En la dimensión relacional del capital social, se tiene en cuenta atributos de las relaciones, como la confianza y otros incentivos complejos que se derivan principalmente de la historia y reputación de la empresa (Gulati et al, 2000). Los vínculos fuertes y el cerramiento de red están fundamentados en relaciones de confianza y solidaridad, que pueden verse afectadas por la reputación de las empresas con las que se tejen relaciones, por antecedentes de experiencias relacionales positivas o negativas con empresarios que participan del grupo asociativo, o por la antigüedad del Prodes y el tiempo invertido en su consolidación como grupo.

Algunos entrevistados directivos de las diferentes seccionales de Acopi objeto de estudio aducen que conocer de antes las empresas con las que se van a consolidar grupos asociativos puede influir en la disposición de los empresarios para crear lazos de confianza con otros empresarios, y para emprender proyectos comunes de beneficio grupal⁷⁰³. En los Prodes de Antioquia las relaciones de confianza entre empresarios están influidas no sólo por procesos metodológicos liderados por Acopi Antioquia, sino también porque algunos empresarios se conocían de antes⁷⁰⁴. Cuando hay antecedentes positivos en las relaciones con miembros del Prodes, los empresarios tienden a construir fácilmente confianza entre integrantes del grupo; pero si hay antecedentes negativos en las relaciones con empresarios que participan del Prodes, es probable que se dificulte la consolidación de confianza entre empresarios. También puede darse el caso que dentro del Prodes existan subgrupos de empresarios agrupados entre sí por su nivel de confianza; al respecto, un entrevistado sostiene *"[...] cada uno de alguna forma se buscó pues el mas amigo, el más conocido, el de más confianza y se ha venido pues conformando estos subgrupos dentro del Prodes"*⁷⁰⁵.

La confianza se construye con el tiempo, es un hábito formado durante una larga historia de redes horizontales de asociación entre individuos y organizaciones, cubriendo actividades tanto comerciales como cívicas (Porta et al., 1997; Putnam, 1993). La antigüedad en las relaciones entre empresas de un Prodes es un indicador de procesos de interacción y confianza evidenciados por miembros del grupo asociativo.

⁷⁰² Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 393; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 6; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 11.

⁷⁰³ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011.

⁷⁰⁴ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011.

⁷⁰⁵ Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 184.

La confianza entre empresarios de un Prodes también suele darse por la antigüedad en las relaciones entre empresarios del grupo. Un Prodes con antigüedad de permanecía en el mercado, ha logrado crear en sus integrantes lazos fuertes de confianza. En Antioquia se encuentran localizados los Prodes más antiguos en creación; por ejemplo, el Prodes Metalmecánico Intec lleva nueve años de creación, seguido de los Prodes Artes Gráficas y Ropa para Bebé (Pro-Bebé), que llevan cinco años de existencia. Estos Prodes se caracterizan por tener fuertes relaciones de confianza entre sus integrantes, marcadas por experiencias positivas y negativas que han fortalecido los lazos de amistad y de lealtad de sus miembros⁷⁰⁶.

En Bogotá e Ibagué se encuentran localizados los Prodes más jóvenes en antigüedad, tienen entre año y medio y dos años de permanencia, y son los Prodes Tics, Tamal-Lechona y Confección; estos grupos apenas están empezando a consolidar relaciones de confianza entre sus miembros. Los Prodes Energía y Vía Primavera, también son grupos con poca antigüedad en el ejercicio asociativo, con dos años; sin embargo, la metodología emprendida por Acopi Antioquia para consolidar grupos asociativos, ha acelerado los procesos de generación de confianza entre empresarios de estos grupos.

Algunos entrevistados de los Prodes de Antioquia están de acuerdo con que la seccional de Acopi ha propiciado los espacios para que se genere confianza entre los empresarios; por ejemplo, los espacios continuados de formación y capacitación humanista, técnica y administrativa; y las visitas a empresas hacen que se propicie un escenario de intercambio de información y comunicación. Con el transcurso del tiempo, un año de compartir experiencias de formación, las empresas se van conociendo y van generando confianza para compartir información, e iniciar planes de acción colectivos⁷⁰⁷. Los empresarios de los Prodes se han dado cuenta “[...] que ellos individualmente están perdiendo muchas cosas, han encontrado que hay muchas dinámicas comerciales que ellos pueden mejorar bajo los esquemas de conocer al vecino. Hay una gran resistencia al inicio de estos procesos, el empresario cuando empiezan a hacer los primeros talleres cree que la competencia está en la misma mesa, después empiezan a encontrar que en la misma mesa hay una forma de poder construir más mercado, poder hacer procesos más eficientes de compras, de operaciones y de reflexiones, entonces ese ya es un logro importante en el desarrollo de asociatividad”⁷⁰⁸.

En los Prodes de Ibagué, Bogotá y Caldas también se valoran las relaciones de confianza construidas a partir del tiempo que invierten los empresarios en conocer a los empresarios de grupo. Inicialmente, los integrantes del Prodes sienten miedo a confiar en otros empresarios, se presenta desconfianza y falta de credibilidad en los procesos asociativos⁷⁰⁹; pero estos miedos e inseguridades se van superando en la medida que los empresarios entran en una dinámica de grupo que les permite interactuar continuamente, compartir información y ganar credibilidad en el otro. Los empresarios van identificando las cualidades de

⁷⁰⁶ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 4; Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 164.

⁷⁰⁷ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 2; Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 115.

⁷⁰⁸ Entrevista a Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011, Pp. 149.

⁷⁰⁹ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 161; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 207.

los integrantes del grupo, van reconociendo en quién puede confiar, con quién puede hacer negocios y asociarse para desarrollar actividades comunes⁷¹⁰.

Cuando los Prodes han alcanzado algunos niveles de confianza las empresas empiezan a construir relaciones de colaboración y de apoyo mutuo. Algunas prácticas comunes de colaboración identificadas en los Prodes como consecuencia de la confianza alcanzada entre empresarios son: préstamo de materia prima, insumos o maquinaria para producción⁷¹¹, portafolio común para oferta de productos y servicios del grupo⁷¹², tarifas comunes de precios⁷¹³, asesoría e intercambio de información para la solución de problemas⁷¹⁴, y en general, se da una construcción constante de bienestar social y económico para el grupo⁷¹⁵.

Un directivo de Acopi Tolima resalta que *"[...] mientras no saquen de su interior todo eso que les molesta de sus colegas, no se puede conformar el Prodes, yo no puedo pedirle a alguien que vaya a hacer algo con el otro cuando lo está odiando. Lo primero es superar esa parte cultural de desconfianza, esa dimensión cultural que tenemos todos los seres humanos, y que es bien complicado de tratar"*⁷¹⁶. La dinámica de consolidación de confianza en los Prodes es un proceso que requiere tiempo, dado que se construye con historia. No es posible que miembros de un grupo consoliden lazos de confianza de forma automáticamente; estos procesos son lentos, porque dependen de la continua interacción entre sus participantes, y de su voluntad para establecer vínculos fuertes.

Para uno de los entrevistados de Antioquia *"[...] la confianza solamente se crea con el conocimiento, el conocerse como empresas. Al principio existían recelos, y es normal dentro del mismo gremio; pero a medida que nosotros hemos crecido, nos hemos reunido y hemos conocido lo que hace cada uno, se ha generado confianza. Confianza en que se pueden hablar de clientes, de precios, se ha ido a conocer las empresas de cada uno de nosotros. Abrir las puertas de la empresa, genera confianza entre nosotros mismos los que hacemos parte del Prodes, y tratamos de ampliar esa confianza a los demás y eso vale mucho"*⁷¹⁷.

En los Prodes de Antioquia se identifican fuertes relaciones de confianza entre sus integrantes, justificadas en que son grupos con antigüedad de permanencia en el mercado que han estado respaldados

⁷¹⁰ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 13; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 160; Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 11; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 162 y 211; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 143 y 503; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 142.

⁷¹¹ Entrevista a Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 4; Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 15.

⁷¹² Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 138; Directivo 22, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 131; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 508.

⁷¹³ Entrevista a Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 137.

⁷¹⁴ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 152; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 4 y 9; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 156 y 182; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 141; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 146; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 136; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 140 y 253.

⁷¹⁵ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 127; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 38; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 567.

⁷¹⁶ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 160.

⁷¹⁷ Entrevista a Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp.156.

por una metodología adecuada para consolidar lazos de confianza entre empresarios. La supervivencia de los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera; obedece a que las empresas participantes se conocen, tienen una reputación y una credibilidad que les ha permitido sostener relaciones empresariales confiables. En los Prodes de Bogotá e Ibagué no se identifican fuertes relaciones de confianza entre sus empresarios, más bien se identifica desconfianza y falta de credibilidad entre empresarios. Estos Prodes llevan poco tiempo de creados, y la entidad gremial que los creó no cuenta con recursos económicos e institucionales suficientes para diseñar una metodología que propicie la consolidación de lazos de confianza entre empresarios de un Prodes. Si no se propician espacios constantes para que los empresarios se conozcan, se comuniquen y puedan superar problemas relacionados con oportunismo, competencia y rivalidad, es imposible que se puedan iniciar verdaderos procesos de asociatividad, que es lo que aún no se identifica en las regiones de Bogotá, Ibagué y Caldas.

En la Tabla 16 (Lazos de Confianza en los Prodes) y Figura 13 y 14 (Lazos de Confianza), se agrupan los principales criterios tenidos en cuenta en la presente investigación para hacer una valoración de los lazos de confianza creados al interior de los Prodes objeto de estudio. Se identifican seis criterios claves para valorar la confianza, así: Creación de empresa para beneficio del Prodes, negocios cruzados entre empresarios del Prodes, compras conjuntas a proveedores de materia prima, maquinaria y equipo, antigüedad en las relaciones entre empresarios del Prodes, procesos metodológicos acertados para la consolidación de confianza, y apoyo interinstitucional para la estrategia Prodes. A cada uno de los criterios de confianza se le asigna el valor de 1 cuando dicho criterio esta presente en el Prodes evaluado, y de 0 cuando no esta presente. La máxima valoración que puede recibir un Prodes es de seis, y significa que el Prodes tiene fuertes relaciones de confianza entre sus miembros, porque cumple con cada uno de los criterios empleados en dicha investigación para valorar la confianza entre miembros del grupo. La mínima valoración en lazos de confianza que puede recibir un Prodes es cero (0), y significa que no hay confianza entre empresarios del grupo, porque no se cumple ninguno de los seis criterios tenidos en cuenta para valorar la relaciones de confianza entre sus integrantes.

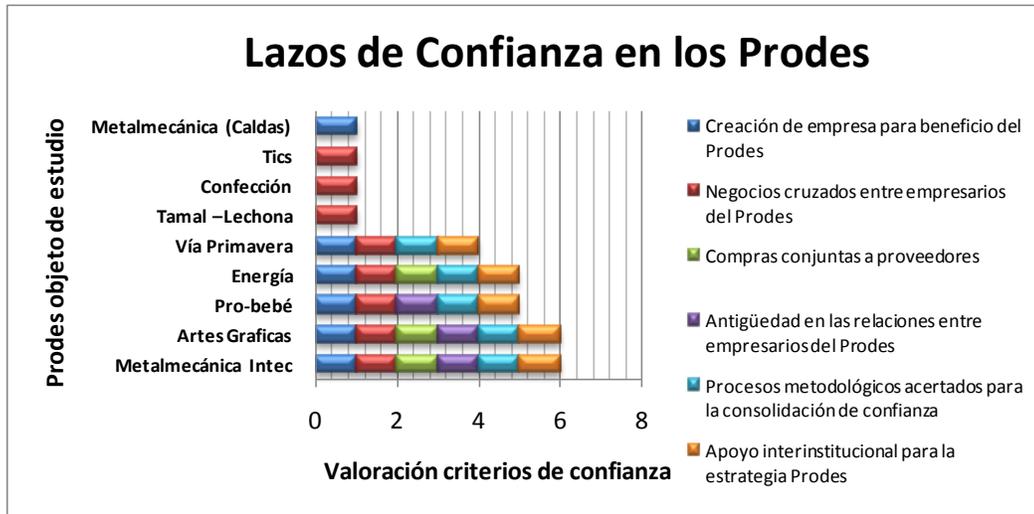
Tabla 16. Lazos de Confianza en los Prodes.

<i>Nueve Prodes de Colombia</i>	<i>Metal/ca. Intec</i>	<i>Artes Graficas</i>	<i>Pro-Bebé</i>	<i>Energía</i>	<i>Vía Primavera</i>	<i>Tamal – Lechona</i>	<i>Confección</i>	<i>Tics</i>	<i>Metal/ca. (Caldas)</i>
Creación de empresa para beneficio del Prodes	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Negocios cruzados entre empresarios del Prodes	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Compras conjuntas a proveedores	1	1	0	1	0	0	0	0	0
Antigüedad en las relaciones entre empresarios del Prodes	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Procesos metodológicos acertados para la consolidación de confianza	1	1	1	1	1	0	0	0	0

Apoyo interinstitucional para la estrategia Prodes	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Valoración de Lazos de Confianza en el Prodes	6	6	6	5	4	1	1	1	1

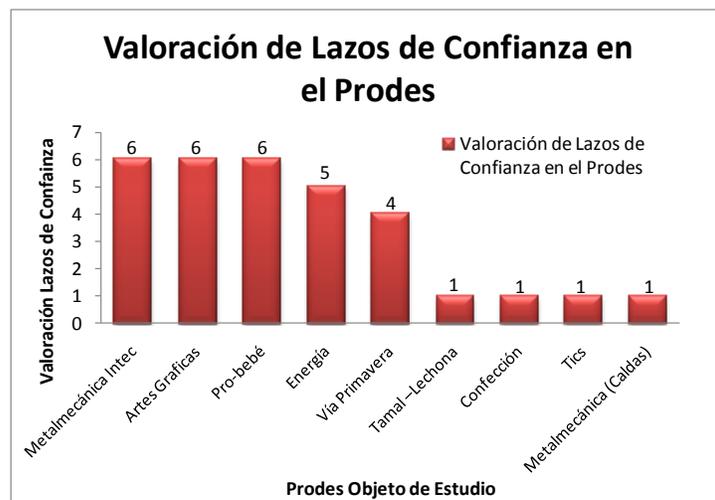
Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 13. Lazos de confianza en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 14. Valoración de confianza en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

De los nueve Prodes objeto de estudio de la presente investigación se identifican fuertes relaciones de confianza en los cinco Prodes de Antioquia. Los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas y Pro-Bebé cumplen con los seis criterios de evaluación de confianza; es decir, son grupos que han creado empresa para beneficio de sus integrantes; implementan la práctica de negocios cruzados entre empresarios del Prodes; han realizado compras conjuntas a proveedores de materia prima, maquinaria o equipo; son Prodes caracterizados por su antigüedad en el medio, llevan entre 9 y 5 años de permanencia en el mercado; han contado con procesos metodológicos acertados para conseguir la consolidación de confianza entre integrantes del Prodes; y sumado a esto, tienen el apoyo de diferentes entidades públicas y privadas para acceder a recursos económicos, sociales e instituciones que puedan garantizar la supervivencia de dichos Prodes.

En los Prodes Energía y Vía Primavera, también se manifiestan fuertes lazos de confianza entre sus integrantes, son grupos asociativos que cumplen con casi todos los criterios de valoración de confianza; sin embargo, son grupos de reciente creación, que no tienen más de dos años de permanencia en el mercado. Adicional a esto, se resalta que el Prodes Vía Primavera no ha podido realizar compras conjuntas a proveedores, principalmente porque está conformado por organizaciones disímiles en su actividad productiva (diseño gráfico, industrial, arte, comida).

En los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué, en Prodes Tics de Bogotá, y en el Ex-Prodes Metalmecánico de Caldas se observa relaciones de confianza débiles entre sus integrantes. Los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá no han logrado que sus integrantes se unan para realizar proyectos conjuntos, tales como: la creación de una empresa que represente los intereses de cada uno de los integrantes del Prodes; las compras conjuntas a proveedores de materia prima, insumos, maquinarias o equipos; y la realización de negocios cruzados entre todos los integrantes del Prodes, ésta práctica es común que se realice sólo entre algunos empresarios del grupo con los que se llega a consolidar relaciones de confianza y camaradería.

Algunos empresarios de los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y Tics (Bogotá) suelen cruzar negocios e información con selectos colegas del grupo con los que tienen algún tipo de afinidad (edad, nivel de desarrollo, nivel de responsabilidad, antigüedad, cercanía geográfica, tamaño). Estos tres Prodes, los dos de Ibagué y el de Bogotá, también se caracterizan por ser grupos con poca trayectoria y antigüedad en el mercado, creados hace aproximadamente dos años; sin procesos metodológicos acertados para que sus integrantes consoliden relaciones de confianza; y sin el respaldo constante y continuado de entidades de apoyo, públicas y privadas, que ofrezcan los recursos necesarios para asegurar la sostenibilidad del programa asociativo. En el Ex-Prodes Metalmecánico de Caldas se logró *crear un negocio* compartido, la Comercializadora Internacional Colpart – ubicada en México-, pero dicha iniciativa empresarial no ofreció resultados favorables para cada uno de los integrantes del grupo, unos empresarios se favorecieron más que otros. Éste fue el único criterio de confianza que se identificó en dicho Prodes.

Hasta ahora se han mencionado los principales criterios que son fuente de generación de confianza en los Prodes objeto de estudio; sin embargo, es importante aclarar que la confianza es una forma de capital social, que está compuesto de confianza mutua y reciprocidad grupal (Sudarsky, 2001). La confianza es una característica clave de grupos con cerramiento de red, y a través de ella se puede acceder a recursos valiosos como la información.

9.2. INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: UNA MANIFESTACIÓN DE LAZOS DE CONFIANZA EN LOS PRODES.

La confianza lograda entre agentes sociales de una red inter-organizacional puede traer información, recursos, apoyo e ideas a los empresarios (Puhakka, 2006). La confianza como una forma de capital social proporciona oportunidad a los empresarios de compartir información que no está fácilmente disponible a otros.

La existencia y la calidad de las relaciones sociales entre empresarios se vuelve fundamental para compartir conocimiento relevante para los negocios (Maurer & Ebers, 2006). Según Puhakka (2005), las relaciones fuertes entre agentes de una red, aumentan la adquisición de conocimiento debido a que la confianza y la reciprocidad hacen fácil la comunicación, lo cual les permite [a los agentes de la red] obtener pistas de información relevante.

Los vínculos fuertes, o vínculos con gente en que uno puede confiar, son benéficos para el descubrimiento de oportunidades, debido a que son confiables y ofrecen a la gente información que ellos consideran precisa. Shane (2003: 49) afirma que *“la creencia en la precisión de la información es importante para el descubrimiento de oportunidades debido a que el entrepreneurs necesita ganar acceso a, y sintetizar, información antes que otros”* (Shane, 2003: 49). Por otro lado, Davidsson & Honig (2003), afirman que los vínculos fuertes entre miembros de un grupo puede conllevar a aumentar la eficiencia en la utilización de los recursos.

A continuación se analizan los lazos fuertes y débiles al interior de los Prodes objeto de estudio, pero en función de la información que logran intercambiar los empresarios de dichos grupos. En la presente investigación es pertinente conocer qué Prodes intercambian información, y cuál es la calidad de la información que circula en la red.

En los nueve Prodes objeto de estudio se observa que los empresarios comparten algún tipo de información entre sí, sea información redundante o no redundante. Sin embargo, la frecuencia de la comunicación y la calidad del intercambio de información que circula en la red puede ser un indicador de vínculos fuertes o débiles entre empresarios de un Prodes.

En los Prodes de Antioquia es común encontrar relaciones fuertes de confianza entre sus empresarios, que inciden en que haya información circulando al interior de los grupos. En grupos que han generado relaciones fuertes de confianza y de amistad entre sus integrantes, es habitual que los empresarios compartan información confidencial como los estados financieros, los principales proveedores, y los clientes⁷¹⁸.

Según entrevistados del Prodes Metalmecánica Intec los empresarios comparten información relacionada con la empresa del grupo, "Prodes Intec S.A". Los empresarios como socios de "Prodes Intec", conocen toda la información relacionada con dicha organización, se comunican constantemente, y aportan ideas, proyectos y recursos económicos para garantizar su sostenibilidad. Sin embargo, no es usual que los miembros del Prodes compartan información particular de sus empresas, como cotizaciones, clientes, y estados financieros⁷¹⁹.

En el Prodes Artes Gráficas, no sólo comparten información relacionada con la empresa creada por el grupo, sino que también los integrantes del Prodes han creado lazos fuertes de amistad que les permite compartir cualquier tipo de información de sus organizaciones y del sector, como: información financiera y contable; liquidación salarial de los empleados; bases de datos de clientes; portafolio de productos y servicios; nivel de ventas; eventos y ferias nacionales⁷²⁰. Los empresarios del Prodes Artes Gráficas no sólo intercambian información administrativa y técnica de sus organizaciones, sino que los niveles de confianza alcanzados entre sus empresas, les ha permitido compartir información relacionada con experiencias personales y familiares⁷²¹.

Los entrevistados del Prodes Vía Primavera señalan que han compartido abiertamente información sobre proveedores, y sobre estrategias de mercadeo que pueden servir para atraer clientes a la "Vía Primavera". En éste grupo no ha habido recelo para dar a conocer la información que cualquiera de sus integrantes necesite⁷²².

En el Prodes Energía se ha compartido información transversal, como: contratistas, trabajadores y asesores confiables del sector; forma cómo se puede operar un contrato, y normas que rigen el sector. Pero al ser competencia directa, los empresarios reservan información comercial, listado de clientes y proveedores, y métodos de hacer licitaciones⁷²³. Es decir, *"[...] todo el tema comercial es vedado dentro de las compañías. A mí me puede llamar otro gerente a decir vos tienes un proyecto en la Guajira, yo necesito allá tal cosa, necesito que vos me ayudes, que me prestes la bodega para tal cosa. Eso puede suceder, de*

⁷¹⁸ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 149; Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 163.

⁷¹⁹ Entrevista a Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 137.

⁷²⁰ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 152; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 153 y 470.

⁷²¹ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 27.

⁷²² Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 472; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 471; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 471.

⁷²³ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 10, N°2, Medellín, Febrero 2 de 2011; Directivo 25, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.

*facilitar ese recurso logístico; pero un gerente no me va a llamar a decir, ve vos vas a presentar una licitación en tal parte, no, eso ni siquiera se pregunta. Lo más seguro es que yo, o no le voy a contestar, o no me va a gustar que me pregunte*⁷²⁴.

Algunos directivos entrevistados de Acopi Tolima sostienen que los empresarios de los Prodes Tamal-Lechona y Confección han intercambiado información relacionada con la actividad productiva de las empresas, y el proceso de elaboración de sus productos⁷²⁵. Se identifica que la información que comparten los empresarios de éste Prodes, suele ser información muy general; no se comparte información financiera, ni comercial⁷²⁶.

Los empresarios del Prodes Tics, grupo asociativo ubicado en Bogotá, dan a conocer información sobre la actividad productiva de sus empresas, algunas experiencias positivas y negativas en su ejercicio empresarial, datos generales de la dinámica del sector tecnología de información y comunicación; pero los miembros del grupo no intercambian lista de clientes, ni proveedores, ni estados financieros, ni estrategias de mercadeo. Es poca y selectiva la información que ponen a circular en la red éstos empresarios⁷²⁷. Al respecto, un entrevistado menciona en el Prodes *"[...] cada uno sabe qué produce, esos son como los niveles de información que se manejan hasta ahora, se pueden llegar a niveles mucho más profundos, pero pues eso es con tiempo, con regularidad; pero yo creo que no se ha llegado hasta ese nivel"*⁷²⁸. Según entrevistados del Prodes Tics, los empresarios de éste grupo son individualistas en el manejo de información, están acostumbrados a trabajar solos⁷²⁹, y *"[...] una de las principales dificultades del grupo es la falta de confianza entre todas las empresas para poder compartir información, se comparten experiencias, pero ya cuando se trata de un tema más de fondo, es complicado. [...] La desconfianza hacia empresas del Prodes Tics se evidencia en el temor a uno compartir ciertas cosas como muy privadas como empresario, como pequeño empresario"*⁷³⁰.

En el caso del Ex-Prodes Metalmecánico, que existió en Caldas hace algunos años, también fue habitual en los empresarios del grupo mantener en reserva información financiera y comercial⁷³¹; aunque sí compartían información de tecnología transversal correspondiente a buenas prácticas de producción como calidad total, planes de mejoramiento continuo, formación en nuevas técnicas de manufactura⁷³². Al respecto, algunos entrevistados afirman: *"[...] no había esa cultura de compartir información, no la vamos a*

⁷²⁴ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 242.

⁷²⁵ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011.

⁷²⁶ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 473.

⁷²⁷ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011, Pp. 236; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 159; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 238 y 465; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 464; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 158.

⁷²⁸ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 465.

⁷²⁹ Entrevista a Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 157 y 158; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 472; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 473.

⁷³⁰ Entrevista a Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 147.

⁷³¹ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 201, Pp. 140.

⁷³² Entrevista Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 463; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 463; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 141 y 463.

tener, o nos vamos a demorar mucho para tenerla, es algo cultural”⁷³³; “nos interesa manejar más un perfil bajo, que un perfil de información, y largarle información a todo el mundo, no eso no lo hacemos”⁷³⁴. En general, “hay empresas muy secretas en la forma de manejar su información, les da miedo que uno les vaya a robar sus mercados”⁷³⁵. En resumen, los entrevistados que participaron del Prodes Metalmecánico en Caldas están de acuerdo en que las principales causas del fracaso como grupo asociativo están relacionadas con la falta de confianza entre sus integrantes, y a dificultades de comunicación e interacción entre los mismos.

En general, cada uno de los empresarios que integran los nueve grupos asociativos estudiados tienen información confidencial que no comparte tan abiertamente; por ejemplo, no es frecuente que los participantes del Prodes compartan la información contable y financiera de sus empresas, porque “[...] consideran que si sueltan esa información, primero se están desnudando; y segundo, piensan que se puede usar esa información para ponerles más impuestos o hacerle más exigencias gubernamentales, cosa que no es cierto”⁷³⁶. De todos modos, cuando se trata de los negocios compartidos por el grupo, cada uno de los socios maneja la misma información, y no hay confidencialidad, ni reserva en la información que circula entre empresarios⁷³⁷.

Los participantes de un Prodes tienden a compartir más información de sus empresas en la medida que van generando relaciones fuertes de confianza con los miembros del grupo. Los empresarios de un grupo que no ha fortalecido lazos de confianza entre sí, que tienen relaciones débiles, es posible que sean resistentes a compartir cualquier tipo de información relacionada con sus empresas. Además, en palabras de uno de los entrevistados “[...] no con todas las empresas podemos tener esa química, como esa alianza, como esa confianza para llamarnos, contarnos y preguntar cosas”⁷³⁸; para lograr altos niveles de comunicación, e intercambio de información entre empresarios es necesario construir primero fuertes lazos de confianza entre sí, que se dan a través de la constancia y antigüedad en las relaciones sociales entre agentes de una red.

En las relaciones inter-organizacionales las empresas deciden voluntariamente qué información compartir con los demás participantes de la red. Es usual que los empresarios integrantes de un Prodes intercambien información general de sus empresas, como: objeto social, actividad productiva, líneas de productos y servicios; y experiencias negativas o positivas relacionadas con la gestión de sus negocios. Como lo menciona un entrevistado, los empresarios de un Prodes terminan siendo los mejores asesores de las organizaciones que lo integran, debido a que deben dar solución a situaciones parecidas que acontecen

⁷³³ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010, Pp. 462.

⁷³⁴ Entrevista a Directivo 31, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 463

⁷³⁵ Entrevista a Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 142.

⁷³⁶ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 469.

⁷³⁷ Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

⁷³⁸ Entrevista a Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 147.

en su entorno empresarial⁷³⁹. En los cinco Prodes de Antioquia es común que los empresarios intercambien experiencias cotidianas de la gestión de sus negocios, y se aconsejen entre sí frente a situaciones específicas del grupo, y de sus empresas.

Es importante que haya vínculos fuertes entre agentes de una red para poder transferir conocimiento tácito entre sus empresas (Hansen, 1999; Borgatti & Cross, 2003; Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006). Las experiencias de gestiones positivas o negativas que intercambian los miembros de un Prodes son conocimiento tácito. Cuando los empresarios de un Prodes empiezan a compartir experiencias frente a la forma cómo han solucionado diferentes problemáticas del negocio, se puede decir que han empezado a construir relaciones de confianza con los miembros del grupo al que pertenecen⁷⁴⁰.

El intercambio de información entre agentes de una red, es una práctica que permite valorar los lazos fuertes o débiles que se han generado al interior del grupo. En los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Ropa para Bebé, Energía y Vía Primavera los empresarios han logrado crear lazos fuertes de confianza que les ha permitido intercambiar información valiosa para el desarrollo y crecimiento de sus grupos, y de sus empresas. En los Prodes Tics, Tamal y Lechona y Confección las relaciones son débiles entre sus integrantes, no sólo por la desconfianza que evidencian sus miembros para compartir información, sino también por la falta de continuidad y constancia en la relaciones entre empresarios.

En la Tabla 17 (*Intercambio de Información: Lazos de confianza*) Figura 15 y 16 (*Intercambio de información en los Prodes*), que aparece a continuación se clasifica la información que se intercambia al interior de los nueve Prodes objeto de estudio, en cinco ítems, a saber: Información general de cada una de las empresas del Prodes; experiencias positivas o negativas de las mismas; proyectos y negocios comunes de los Prodes (Empresa Prodes); información comercial y de proveedores de las empresas participantes de dicho grupo asociativo; e información financiera y contable de dichas organizaciones. Para hacer una valoración de la información que se comparte en los Prodes, a cada uno de los cinco ítems de intercambio de información se le asigna el valor de 1 ó 0, 1 si el ítem de intercambio de información se logró evidenciar en el Prodes, y 0 si no logró identificar. La máxima valoración que puede recibir un Prodes en relación con el intercambio de información es de cinco (5), y significa que el Prodes ha alcanzado lazos fuertes de confianza y comunicación entre sus miembros, como para intercambiar información de alta confidencialidad y valiosa para sus organizaciones. La mínima valoración en intercambio de información que puede recibir un Prodes es cero (0), y significa que no hay lazos fuertes de confianza y de comunicación entre empresarios del grupo, más bien se presenta desconfianza, ya que los integrantes del Prodes no comparten ningún tipo de información entre sí.

⁷³⁹ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 434.

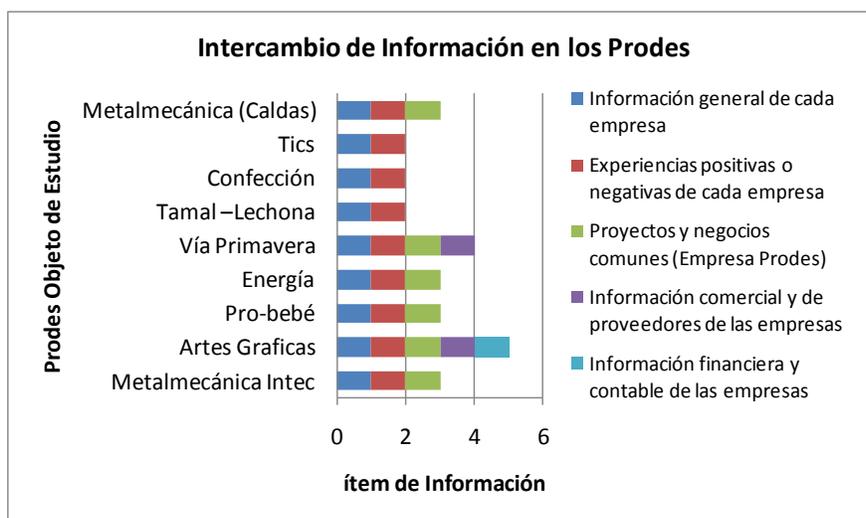
⁷⁴⁰ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 17 de Septiembre de 2009, Pp. 24; Entrevista a Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 1; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 135.

Tabla 17. Intercambio de Información: Lazos de confianza.

Ítems Intercambio de Información en los Prodes	Metal/ca. Intec	Artes Graficas	Pro-Bebé	Energía	Vía Primavera	Tamal – Lechona	Confección	Tics	Metal/ca. (Caldas)
Información general de cada empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experiencias positivas o negativas de cada empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Proyectos y negocios comunes (Empresa Prodes)	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Información comercial y de proveedores de las empresas	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Información financiera y contable de las empresas	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Valoración de Intercambio de Información en el Prodes	3	5	3	3	4	2	2	2	3

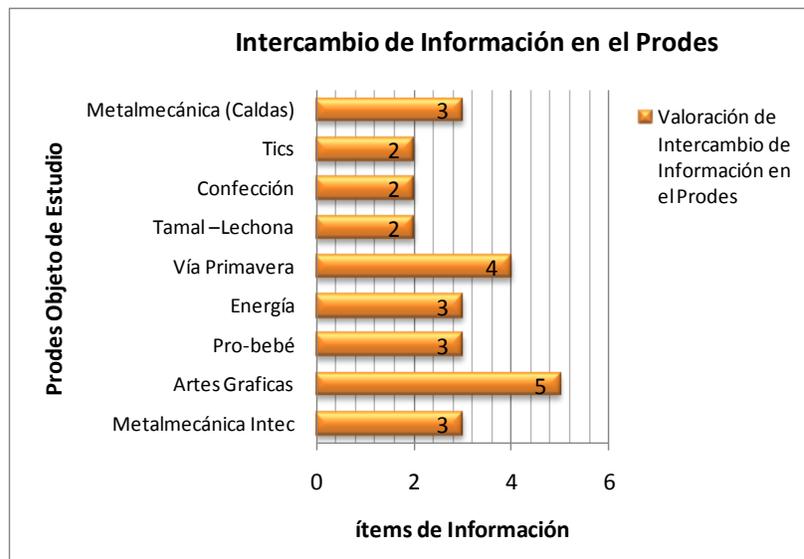
Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 15. Intercambio de información en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 16. Valoración del intercambio de información en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

En los nueve Prodes objeto de estudio de la presente investigación se identifica que los Prodes que más información comparten entre sus integrantes son Artes Gráficas y Vía Primavera. Al interior del Prodes Artes Gráficas sus empresarios comparten información general de sus empresas; experiencias positivas y negativas de los negocios que lideran; información relacionada con los proyectos y negocios compartidos en el Prodes, específicamente lo relacionado con la empresa “Prodes Comunicación Gráfica S.A.; y por último, información de carácter comercial (proveedores y clientes) y financiero de las empresas participantes de Prodes. En el Prodes Vía Primavera la única información que no comparten entre sí los empresarios, es la información financiera de sus negocios.

En la mayoría de Prodes estudiados no es frecuente que sus integrantes compartan la información comercial (clientes y proveedores) y financiera de sus empresas, ésta es considerada como información confidencial; por lo tanto, no circula abiertamente entre integrantes de estos grupos asociativos. De los nueve Prodes estudiados, únicamente el Prodes Artes Gráficas ha conseguido que sus empresarios se intercambien entre sí información financiera; y sólo dos Prodes han logrado intercambiar información comercial (clientes y proveedores) entre sus participantes, así: Prodes Artes Gráficas y Vía Primavera.

En los cinco Prodes estudiados en Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera; y en el Ex - Prodes Metalmecánico de Caldas los empresarios se comunican constantemente para tratar asuntos relacionados con los proyectos y negocios que han surgido al interior de cada uno de los Prodes. Sin duda alguna, para el caso de los Prodes de Antioquia tener en común

proyectos, ideas y negocios es el resultado de procesos de confianza evidenciados el interior de los Prodes. Cuando los Prodes logran formular y ejecutar proyectos conjuntos, se aumenta la frecuencia de comunicación entre empresarios; y la calidad de la información que se comparte en la red.

La información que circula claramente y sin reserva en los nueve Prodes estudiados es la información general de cada una de las empresas participantes del grupo, como: razón social, actividad productiva, productos y servicios ofertados en el mercado; también se observa que los empresarios comunican experiencias generales positivas y negativas sobre la gestión de sus organizaciones. Ésta clase de información es usual que se dé a conocer entre empresarios de un Prodes durante la etapa inicial de creación y reconocimiento de sus participantes, y se logra difundir en los diferentes procesos de formación y capacitación liderados por Acopi. Los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué, y Tics de Bogotá; sólo han logrado compartir éste tipo de información general, son Prodes con lazos débiles de confianza, que se encuentran en una etapa incipiente de consolidación como grupo. Los participantes de dichos Prodes no han logrado ponerse de acuerdo para desarrollar proyectos y actividades conjuntas; esto puede influir en que los empresarios de dichos grupos no demuestren interés por compartir información más específica de sus negocios.

9.3. RELACIONES REDUNDANTES Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN LOS PRODES.

Los vínculos fuertes se caracterizan por una red densa de actores, en la que unos se encuentran relacionados con otros, a través del intercambio de información redundante; por el contrario, los nexos débiles permiten a las organizaciones descubrir nuevas oportunidades como consecuencia de intermediar una información nueva y diferente; es decir, información no redundante (Granovetter, 1973; Burt, 1992; Shane, 2003).

La fortaleza de una relación se refiere a la frecuencia, reciprocidad emocional e intimidad de esa relación (Brass et al., 1998). Los vínculos sociales fuertes o débiles están en función de la frecuencia y la proximidad del contacto; es decir, a mayor frecuencia y proximidad del contacto, los vínculos son más fuertes y se genera un capital social denso; y a menor frecuencia y proximidad, los vínculos son más débiles (Granovetter, 1973, 1985; Santos & Liñán, 2006).

Coleman (1990) señala que la existencia de relaciones redundantes entre las empresas e instituciones ayuda a la resolución de problemas en los intercambios y negociaciones. El argumento de la fortaleza del vínculo (Krackhardt, 1992) sugiere que estos vínculos proveen a las organizaciones dos ventajas básicas: intercambios de información de alta calidad y conocimiento tácito (Uzzi, 1996, 1997; Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006).

El intercambio de información redundante y no redundante, entre empresas de un Prodes puede estar relacionado con las estrategias de comunicación utilizadas para intercambiar información en la red. Kogut (2000) sostiene que la coordinación en una red se mejora cuando hay intercambios repetitivos y comunicación continua entre agentes de la red.

Las estrategias de comunicación empleadas por empresarios de los Prodes objeto de estudio, abarcan desde las relaciones de comunicación cara a cara hasta las relaciones de comunicación virtual. La categoría estrategias de comunicación, permite identificar las relaciones de comunicación oral, escrita y virtual entre empresas de un Prodes; la continuidad en la comunicación entre actores de dicha red; y la redundancia de la información que circula al interior de cada grupo.

Los empresarios de los Prodes estudiados en Antioquia reciben información y comunicación constante de diferentes actores, así: representantes de comités creados por el grupo para desempeñar funciones específicas, directivos de Acopi Antioquia, y empresarios integrantes del Prodes. Las estrategias de comunicación utilizadas por estos actores son variadas, así: comunicación cara a cara, a través de reuniones semanales programadas por el grupo; comunicación telefónica como mínimo dos veces por semana; correos electrónicos y mensajes virtuales; publicaciones en página web del Prodes; informes, actas, diagnósticos y documentos escritos; eventos de socialización de experiencias Prodes en Antioquia⁷⁴¹.

Los directivos de Acopi Antioquia han diseñado una serie de cartillas, folletos y módulos para unificar la información que debe ser suministrada a los asesores y consultores contratados por el gremio para guiar el proceso asociativo de los diferentes Prodes. La descripción escrita pormenorizada de la metodología a implementar en la creación, consolidación y desarrollo de los Prodes garantiza unicidad en los procesos de interacción emprendidos con los empresarios de los grupos asociativos. Un entrevistado recoge esta idea así: “[...] hay unas guías detalladas de cada una de las secciones, de qué tienen que hacer para poder lograr el objetivo. Nosotros tenemos una meta de horas por cada uno de los componentes de intervención de los empresarios, entonces con las guías nos permite asegurar que todos nuestros consultores hagan lo mismo”⁷⁴².

Una herramienta metodológica implementada por Acopi Antioquia para recopilar información del empresario es la *plataforma integradora de información*, que recoge información de cuatro macro-procesos internos a las organizaciones participantes de los Prodes, así: planeación, administración de la demanda, suministros y excelencia operativa (PASE)⁷⁴³. La *plataforma integradora de información*, es una sistema de información virtual en el que se almacena información de los Prodes (sector, nivel de desarrollo, diagnóstico

⁷⁴¹ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011; Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011; Directivo 22, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011; Directivo 23, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011; Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.

⁷⁴² Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 466.

⁷⁴³ Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 518.

PASE), información que en cualquier momento puede ser reproducida para darse a conocer a entidades de apoyo al proceso asociativo, como la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio o la Gobernación de Antioquia, por citar un ejemplo⁷⁴⁴. Una de las dificultades de dicha herramienta, es que no ha sido posible que empresarios de los Prodes se familiaricen con su uso y utilidad, hasta el momento al sistema de información virtual es diligenciado por los directivos de Acopi, con datos escritos suministrado por dichos empresarios. Cada uno de los agentes participantes del Prodes conoce la información consignada en la *plataforma integradora de información*, y la discute con los demás empresarios del grupo asociativo.

Hasta el momento se han descrito las estrategias de comunicación formal establecidas en los Prodes de Antioquia, de las cuales se destaca la comunicación cara a cara como una estrategia efectiva para consolidar lazos de confianza entre miembros del grupo. La comunicación cara a cara entre agentes de un Prodes no sólo se da cuando los empresarios asisten a reuniones formales programadas semanalmente por representantes del grupo asociativo; sino también cuando el grupo programa reuniones informales para compartir una comida, un trago, o algo parecido. Uno de los fundadores de la iniciativa Prodes en Colombia sostiene que los “[...] *espacios informales hay que promoverlos, la tomadita de trago y la reunión. Eso no es pachanga, ni es desorden, es ruptura de paradigmas en la gente. No puede haber Prodes si no hay confianza, y si no hay confianza no hay conocimiento*”⁷⁴⁵.

A continuación se identifican las estrategias de comunicación empleadas en los nueve Prodes objeto de investigación. En el Prodes Metalmecánica Intec ha prevalecido la comunicación cara a cara, los empresarios se reúnen todos los jueves de 8: 30 a 10: 30 a.m., y a través de correos electrónicos dan a conocer el acta de la reunión anterior, y el orden del día de la siguiente reunión. Los miembros del Prodes Metalmecánica Intec tienen una comunicación oral constante, por medio de relaciones cara a cara o comunicación telefónica⁷⁴⁶.

Los empresarios del Prodes Artes Graficas también se reúnen los jueves, pero de 6: 30 a 8: 30 a.m. La gerente de “Prodes Comunicación Gráfica S.A. es la encargada de realizar las actas de reuniones semanales del grupo, y de canalizar la información que debe circular de manera inmediata en la red, ya sea a través de correo electrónico o por vía telefónica. Los integrantes del Prodes oficialmente se reúnen una vez a la semana, pero extraoficialmente pueden reunirse más de una vez; además, se comunican constantemente vía e-mail, y en caso de inmediatez de los asuntos a tratar se contacta telefónicamente a los interesados. El Prodes ha creado un directorio del grupo en el que aparece la información de contacto de los empresarios, como: número de teléfono móvil, teléfonos de la empresa, correos electrónicos, dirección física de la empresa. En éste Prodes también impera la comunicación directa entre los empresarios, estos empresarios no están acostumbrados a los medios virtuales de comunicación por tal

⁷⁴⁴ *Ibíd.*, Pp. 466.

⁷⁴⁵ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 171.

⁷⁴⁶ Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 3; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 178.

razón no están adscritos a ninguna red social virtual, ni *facebook*, ni *twitter*⁷⁴⁷. Uno de los entrevistados señala “[...] preferimos la verdad tener una comunicación personal, esas redes nunca las hemos usado. Si nos da a veces duro la comunicación personal, las cosas que no se digan cuando se mira a la cara de la persona son más difíciles que cuando no la estas mirando. Nos ha dado dificultad que algunos a veces hacen un comentario, y los otros le contestan. Y bueno con *facebook*, con un *twitter* nos podemos enloquecer, yo creo que es mejor no, con lo que tenemos en tecnología en este momento es suficiente”⁷⁴⁸.

Con respecto al Prodes Ropa para Bebé, los empresarios sostienen que la comunicación es directa, relación cara a cara y telefónica. Se reúnen los miércoles cada 15 días, de 7: 00 a 10:00 a.m., aunque la constancia de las reuniones ha ido disminuyendo, “[...] al principio nos reuníamos cada 8 días, después cada 15, y últimamente muy de vez en cuando”⁷⁴⁹. En las reuniones del Prodes los empresarios suelen compartir un desayuno, mientras dialogan sobre las actividades que se están desarrollando en el grupo⁷⁵⁰. La mayoría de empresarios de Pro-Bebé son renuentes al uso de tecnologías de información como: usos de equipos de computó, herramientas multimedia, correo electrónico, redes sociales virtuales, y páginas web⁷⁵¹.

El Prodes Energía, ha creado diferentes comités para cubrir las responsabilidades de los proyectos liderados por el grupo. El líder del Comité Directivo o Comité de Representatividad es el encargado de difundir la información relacionada con los proyectos empresariales colectivos y las actividades cotidianas del grupo; éste líder está facultado para contactar los integrantes del Prodes para realizar reuniones extraordinarias. En el Prodes Energía, la comunicación directa se da vía telefónica, los empresarios no suelen reunirse con regularidad, y sólo lo hacen para discutir asuntos claves relacionados con la Corporación Tener Futuro, empresa creada para beneficio de los integrantes del Prodes⁷⁵². Un entrevistado recoge esta idea así: “[...] no está establecido que se hagan reuniones en un día específico, ni ninguna fecha, ni nada; sino que es el Comité de Dirección es el que cita a las reuniones; por ejemplo, en el último semestre del año pasado [año 2010] tuvimos sólo 3 reuniones”⁷⁵³. Los entrevistados de éste Prodes expresan las preferencias de medios de comunicación directa, por relaciones cara a cara o vía telefónica; y afirman que con algunos empresarios funciona la comunicación a través de correo electrónico, pero no todos están familiarizados con éste medio de comunicación⁷⁵⁴.

Por último, en relación con los Prodes estudiados en Antioquia, se identifica que el Prodes Vía Primavera, es un grupo que utiliza la combinación de diferentes estrategias de comunicación, como: contacto directo entre empresarios; comunicación telefónica, vía e-mail, o a través de redes sociales como

⁷⁴⁷ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 172; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 172; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 173.

⁷⁴⁸ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 172.

⁷⁴⁹ Entrevista a Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 7.

⁷⁵⁰ Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 7; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 5, Pp. 1; Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 7.

⁷⁵¹ Entrevista a Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 5.

⁷⁵² Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 527; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 174.

⁷⁵³ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 528.

⁷⁵⁴ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 174; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 174.

el *facebook*; y visitas a la página web del Prodes. Los empresarios del grupo Vía Primavera son personas jóvenes (entre 22 y 35 años), en su mayoría profesionales del diseño (de modas, gráfico, publicitario) que están familiarizados con tecnologías de información y comunicación, y que suelen establecer comunicación virtual continua (diaria) con integrantes del Prodes a través del *facebook* y del correo electrónico⁷⁵⁵.

Cuando el Prodes Vía Primavera apenas estaba consolidando los lazos de confianza entre sus miembros, las reuniones semanales eran necesarias; pero actualmente, las relaciones de confianza y amistad entre integrantes del Prodes están creadas, por lo tanto las reuniones formales han disminuido su frecuencia⁷⁵⁶. En relación con la Corporación Vía Primavera, el grupo asociativo ha designado una administradora encargada de canalizar las ideas, los proyectos y las actividades que surgen al interior del grupo. Ésta persona tiene una comunicación constante con los integrantes del Prodes, ya sea telefónicamente, por correo electrónico o por *facebook*; además, es la encargada de convocar las reuniones del Prodes⁷⁵⁷.

La mayoría de Prodes objeto de estudio de Antioquia, se caracterizan porque sus empresarios tienen una comunicación continua, directa y redundante. Los entrevistados sostienen que el contacto directo continuo entre integrantes del Prodes es fundamental para establecer relaciones de confianza al interior de los grupos. Las relaciones cara a cara y la comunicación telefónica, son medios eficaces de comunicación en la mayoría de los Prodes de Antioquia. Específicamente, en el Prodes Vía Primavera la comunicación vía e-mail o *facebook* es el medio de comunicación constante entre empresarios de dicho grupo. En general, los Prodes estudiados en Antioquia se destacan por tener una comunicación constante entre sus miembros, y porque la información que circula en dicha red es conocida por cada uno de los integrantes del grupo.

En los Prodes de Ibagué, Tamal – Lechona y Confección es común que sus empresarios se comuniquen por contacto directo, sea a través de relaciones cara a cara o vía telefónica⁷⁵⁸. En cada uno de estos Prodes existe un integrante que ejerce la función de coordinador general del grupo, y con el cual Acopi Tolima establece una comunicación directa; éste coordinador escogido por los integrantes del Prodes, es el encargado de transmitir la información suministrada por dicha entidad gremial a los demás miembros del grupo. Aunque los empresarios poseen la información de contacto de los demás integrantes del Prodes, estos no suelen comunicarse entre sí vía telefónica o e-mail, el nexo de comunicación se da con el coordinador general del grupo y los directivos de Acopi Tolima⁷⁵⁹.

⁷⁵⁵ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 176 y 205; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 175.

⁷⁵⁶ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

⁷⁵⁷ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 175; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 175.

⁷⁵⁸ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 177; Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 179; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 178.

⁷⁵⁹ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 177; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 177; Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 179.

Adicional a esto, el contacto directo entre empresarios no es constante, depende de las reuniones convocadas por Acopi Tolima, las cuales no tienen una frecuencia definida. Los empresarios de estos Prodes se reúnen solo cuando hay capacitaciones o programas de formación en dicha entidad gremial; es decir, pueden pasar semanas y hasta meses sin que los empresarios interactúen cara a cara.

En estos Prodes la mayoría de sus integrantes son microempresarios, y es común que éste tipo de organizaciones no tengan acceso a tecnologías de información, como: usos de equipos de computó, correo electrónico, redes sociales virtuales, y páginas web⁷⁶⁰. No obstante, los entrevistados de Ibagué sostienen que hace poco Acopi Tolima por convenio con el Ministerio Tics, ofreció a 100 empresarios participantes de los Prodes equipos de cómputo, uno por empresa, y les impartió capacitaciones relacionadas con: manejo de equipos de cómputo, herramientas multimedia, uso de herramientas de la internet como: correo electrónico, páginas web, y redes sociales como *facebook*. Estos empresarios apenas están comenzando a perder el temor al uso de estas herramientas de información, y muchas veces ni las usan⁷⁶¹. Señala un entrevistado directivo de Acopi Tolima que aunque [...] *“todos los empresarios tienen su correo electrónico, se tiene la costumbre de comunicarnos por correo electrónico y por teléfono, ambas cosas. Porque muchos empresarios ni revisan el correo”*⁷⁶².

Las estrategias de comunicación empleadas por los empresarios del Prodes Tics (Bogotá), van de la mano con tecnologías de información y comunicación, como el uso continuo del correo electrónico, y de las redes sociales virtuales⁷⁶³. En éste Prodes, como en los demás grupos asociativos estudiados, sus entrevistados consideran que el contacto personal y directo es importante; pese a esto, los empresarios de dicho grupo no suelen reunirse de forma regular, sólo asisten a reuniones informativas convocadas por Acopi Bogotá-Cundinamarca, o a una que otra programada por el Coordinador General del grupo⁷⁶⁴. Se puede decir que no hay comunicación constante entre empresarios del Prodes Tics, y la información que circula en la red, principalmente a través de comunicación telefónica o vía e-mail, no fluye para todas las empresas del Prodes⁷⁶⁵.

Por último, los entrevistados de Manizales que participaron del Prodes Metalmecánico señalan que en su época se comunicaban entre sí a través de reuniones organizadas por Acopi Caldas; sin embargo, el índice de asistencia a dichas reuniones era bajo⁷⁶⁶. Entre algunos empresarios del Prodes se cruzaba algún

⁷⁶⁰ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 177.

⁷⁶¹ Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 401; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Pp. 162 y 178; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 51; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 62; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 56.

⁷⁶² Entrevista a Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 177.

⁷⁶³ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 27 de Agosto de 2009, Pp. 70; Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 3 de Septiembre de 2009, Pp. 70; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 176.

⁷⁶⁴ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011, Pp. 169; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 176; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 176.

⁷⁶⁵ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 169; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 115; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 176; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 176.

⁷⁶⁶ Entrevista a Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 186; Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 168.

tipo de información vía telefónica, pero no era una comunicación constante⁷⁶⁷. Un directivo de Acopi señala, que “[...] en ese entonces, la verdad los empresarios todos eran de más de 40 años, entonces la comunicación virtual no les importaba mucho, se prefería la comunicación personalizada y directa”⁷⁶⁸.

Con relación con los Prodes estudiados en Ibagué, Bogotá y Caldas se observa poca constancia y continuidad en las comunicaciones entre empresarios, que podría resumirse en relaciones débiles entre empresarios de los grupos. Las relaciones sociales fuertes o débiles pueden estar en función de la frecuencia y proximidad del contacto (Brass et al., 1998; Granovetter, 1983, 1985; Santos & Liñán, 2006).

En el caso de los Prodes de Ibagué y Bogotá, se evidencia la falta de un objetivo común que convoque la comunicación voluntaria y directa entre sus miembros. Los empresarios de estos Prodes se reúnen, única y exclusivamente si la entidad gremial, en éste caso Acopi, los convoca. Estos Prodes no han desarrollado objetivos claros como grupo, y la falta de dinámicas grupales que propicien el contacto directo frecuente entre integrantes del grupo han frenado la consolidación de lazos de confianza entre sus miembros. Además, señala uno de los directivos entrevistados, que la consolidación de fuertes relaciones de comunicación y de confianza entre integrantes de un grupo se logra con metodologías claras de trabajo, así: “[...] si tú invitas una serie de empresarios, y han asistido a una serie de reuniones en las que no ha pasado nada, no tienen un direccionamiento estratégico, no tienen ni proyectos ya formulados, no tienen nada. Mataste ya de entrada el grupo de trabajo. Mientras que desde un principio trajiste al grupo de expertos, el experto motivo, planteo una metodología. En la segunda reunión empezaron a moldear la metodología de acuerdo a las características especiales del sector o de las empresas, y hay una metodología y un cronograma de trabajo, se pensó en proyectos, se generaron responsabilidades y compromisos. Ahí se motiva uno para seguir asistiendo, de resto no hay nada”⁷⁶⁹.

En la Tabla 18 (*Estrategias de Comunicación en los Prodes objeto de estudio*) y Figuras 17 y 18 (*Estrategias de Comunicación en los Prodes*) se presenta una valoración de las estrategias de comunicación empleadas por los integrantes del Prodes en relación con la frecuencia e intensidad de su uso. Cuando se observa una comunicación constante entre agentes de un Prodes, ya sea a través de relación cara a cara, telefónica, o escrita (e-mail, facebook, y página web), es posible que los empresarios del Prodes sostengan entre sí fuertes relaciones de comunicación y de confianza. Los ítems diseñados para valorar la redundancia de comunicación entre agentes del Prodes son tres, así: Contacto directo (cara a cara) entre integrantes del grupo, a través de la asistencia a reuniones formales e informales, programadas mínimo una vez al mes; comunicación telefónica entre empresarios del Prodes, mínimo una vez a la semana; y comunicación escrita de las empresas por correo electrónico, facebook o página web, mínimo una vez a la semana. A los tres ítems que evalúan la redundancia en la comunicación, se le asigna el valor de uno (1) si se evidencia en el Prodes evaluado, y el valor de cero (0) si no se evidencia. La máxima

⁷⁶⁷ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010, Pp. 166; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 168.

⁷⁶⁸ Entrevista Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 168.

⁷⁶⁹ Entrevista a Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 142.

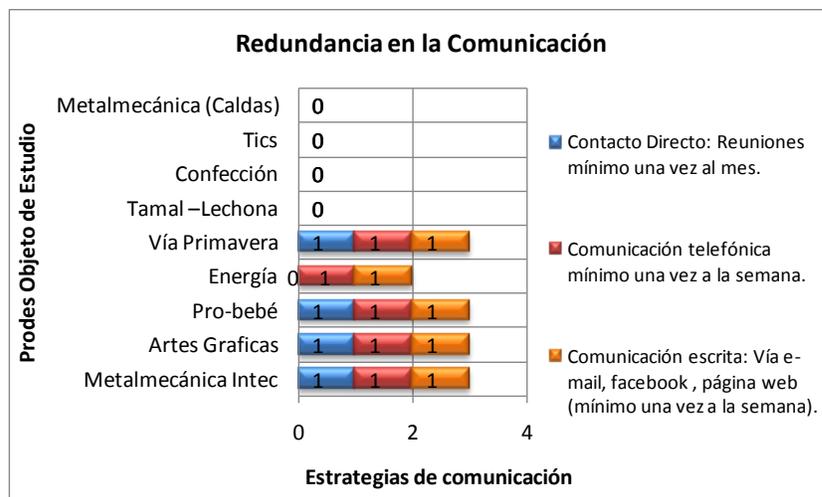
valoración que puede recibir un Prodes en relación con la redundancia en la comunicación es de tres (3), y la mínima valoración es cero (0). La frecuencia y la diversidad de estrategias de comunicación es posible que tenga una relación directa con la redundancia en la comunicación entre participantes del grupo asociativo en análisis.

Tabla 18. Estrategias de Comunicación en los Prodes objeto de estudio.

Ítems Estrategias de Comunicación en los Prodes	Metal/ca. Intec	Artes Gráficas	Pro-Bebé	Energía	Vía Primavera	Tamal – Lechona	Confección	Tics	Metal/ca. (Caldas)
Contacto Directo: Reuniones mínimo una vez al mes.	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Comunicación telefónica mínimo una vez a la semana.	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Comunicación escrita: Vía e-mail, facebook, página web (mínimo una vez a la semana).	1	1	1	1	1	0	0	0	0
<i>Valoración redundancia de la comunicación en Prodes</i>	3	3	3	2	3	0	0	0	0

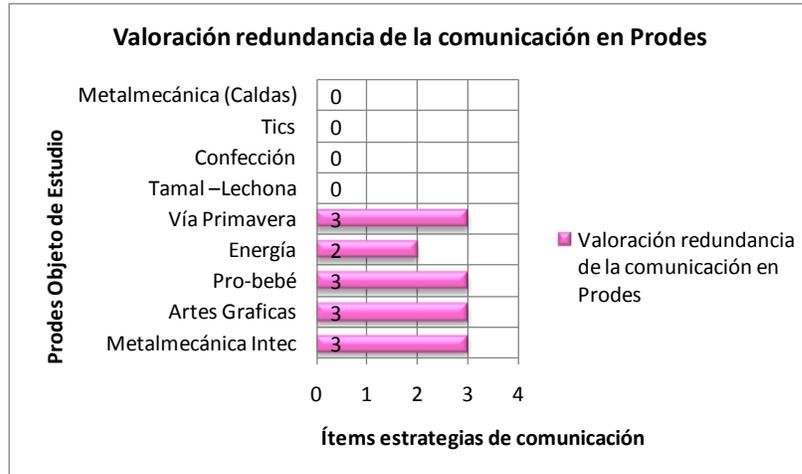
Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 17. Estrategias de Comunicación en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 18. Valoración estrategias de Comunicación en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

En los Prodes objeto de estudio de Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Vía Primavera y Energía se observa redundancia en la comunicación entre empresarios, valorada a través de la comunicación frecuente entre cada uno de los participantes de los Prodes. En éstos Prodes se observa que los empresarios se comunican de forma directa, relación cara a cara, como mínimo una vez al mes, y máximo cuatro veces al mes. Los Prodes Metalmecánico Intec y Artes Gráficas tienen implementado el hábito de reunirse una vez a la semana por dos horas, específicamente el día jueves en horas de la mañana. El Prodes Ropa para Bebé se reúne cada quince días, y destina tres horas para discutir asuntos relaciones con el grupo asociativo, dichas reuniones se hacen principalmente los miércoles cada 15 días de 7: 00 a 10:00 a.m.

En relación con los Prodes Vía Primavera y Energía, grupos asociativos que hasta hace un año se reunían una vez por semana, durante dos; hoy en día han disminuido considerablemente las relaciones cara a cara. En el Prodes Vía Primavera se identifica que sus empresarios se reúnen al menos una vez al mes, teniendo en cuenta que tienen la voluntad de asistir a reuniones adicionales y extraordinarias en caso de ser necesario para garantizar la continuidad de los proyectos y actividades lideradas por el grupo. En la actualidad los participantes del Prodes Energía no tienen definido un horario de reunión, han pasado más de tres meses sin que dichos empresarios establezcan una comunicación cara a cara para tratar asuntos relacionados con el grupo y con la Corporación Tener Futuro, empresa del Prodes. Tanto el Prodes Energía, como los demás Prodes estudiados en Antioquia se caracterizan porque sus participantes sostienen una comunicación constante entre sí, mínimo una vez por semana, por vía telefónica y a través del uso de correo electrónico, *facebook* o página web del Prodes.

Por último, en los Prodes Tamal-Lechona de Ibagué, Tics de Bogotá, y en el Ex-Prodes Metalmecánico de Caldas se muestran síntomas de lazos débiles de comunicación entre sus participantes. En los Prodes

objeto de estudio de Ibagué y Bogotá no se han definido reglas de juego claras en cuanto a horarios de reunión de los grupos, los empresarios se encuentran cara a cara sólo cuando Acopi los convoca, y dicha entidad puede tardar meses ajustando los recursos y la infraestructura para reunir a los empresarios con un objetivo específico de formación y capacitación. Estos Prodes no muestran redundancia en la comunicación porque sus empresarios no han logrado acercar los vínculos entre sus contactos a través de una comunicación constante cara a cara, telefónica, o escrita por vía e-mail, *facebook* o página web de las empresas y del Prodes.

9.4. CERRAMIENTO DE RED Y RELACIONES EMBEBIDAS EN LOS PRODES.

El argumento de Coleman (1988) y Uzzi (1997) de las redes cerradas y de fuertes vínculos, sugiere la supremacía de las redes densas. La supremacía de las redes densas se puede explicar no sólo con lo que se ha denominado cerramiento de red, sino también con el concepto de *embeddedness* o relaciones embebidas o enraizadas. Granovetter (1985) y Uzzi (1997), resaltan la importancia de los *embeddedness*⁷⁷⁰ o enraizamiento de la actividad económica en una estructura social dominada por las redes de relaciones sociales.

Las relaciones interpersonales, de confianza y de amistad entre empresarios que conforman una red inter-organizacional – Prodes- generan un elevado nivel de confianza que reduce el riesgo de comportamientos oportunistas en el intragrupo (Buskens, 1998; Ring, 1998; Kalish & Robins, 2006).

Uzzi (1996) describe las relaciones “empotradas” o “enraizadas” (*embeddedness*)⁷⁷¹ como aquellos vínculos de “familiaridad” que se justifican por el conocimiento del socio, bien por razón de familia, de amistad, o de trabajo. En los Prodes pueden presentarse vínculos de familiaridad entre las Mipymes que lo integran, y estas relaciones de cercanía sociocultural crean a su vez en sus integrantes un interés de ser fiel al grupo, a sus ideales y propuestas. Puede darse el caso que se comparta información sólo hacia dentro del grupo Prodes, pero hacia fuera del grupo se presente desconfianza y se proteja la información.

Uzzi (1997) estudia las ventajas del desempeño de los lazos embebidos (relaciones densas y cercanas) los cuales se asocian a menudo a relaciones más cercanas y más exclusivas del negocio (Uzzi, 1997). Las relaciones repetidas de comunicación y confianza entre actores de una red generan lógicas de enraizamiento (embebimiento) que favorecen el desempeño de negocios y proyectos dentro de dicha red (DiMaggio & Louch, 1998; Uzzi, 1996, 1997; Uzzi & Gillespie, 2002; Borgatti & Foster, 2003).

El argumento del “enraizamiento” empresarial sugiere que cuando existen relaciones de éste tipo, las empresas disfrutan de un mejor acceso a los beneficios que circulan por la red. Porque cuando las relaciones son “enlazadas” se da un alto nivel de intercambio de información, existe confianza, y se

⁷⁷⁰ Factores sociales que acotan o restringen la acción económica.

⁷⁷¹ Otras expresiones equivalentes que utilizaremos indistintamente y que reflejan, quizás mejor, el tipo de conexión al que se refiere Uzzi (1996, 1997) son: “enlazadas”, “engranadas”, “enraizadas”, “empotradas”, “embebidas”.

establecen más fácilmente acuerdos para la resolución de los problemas que puedan presentarse (Uzzi, 1997).

Las nuevas empresas que se caracterizan por relaciones “enraizadas” pueden conseguir entrar más rápidamente en un negocio y capitalizar las oportunidades proporcionadas por la red. Es decir, las organizaciones que se crean y se integran manteniendo con los miembros de la red relaciones “embebidas”, aumentan su probabilidad de supervivencia (Granovetter, 1985; Coleman, 1988; Uzzi, 1997).

La confianza es característica explícita y primaria de las relaciones enraizadas y del cerramiento de red, y permite que los empresarios lleguen a acuerdos en la resolución conjunta de problemas, minimizando el nivel de errores en las decisiones del grupo, y de los empresarios que lo integran (Granovetter, 1985: 490).

El cerramiento de red relacionado con relaciones redundante, lazos de comunicación fuertes, intercambio de información valiosos, y confianza interempresarial (Coleman, 1988, 1990; Uzzi, 1997; Burt, 2000), puede llevar a relaciones enraizadas dentro del Prodes; es decir, fuertes relaciones de amistad y camaradería materializadas en mejores resultados socioeconómicos para los involucrados.

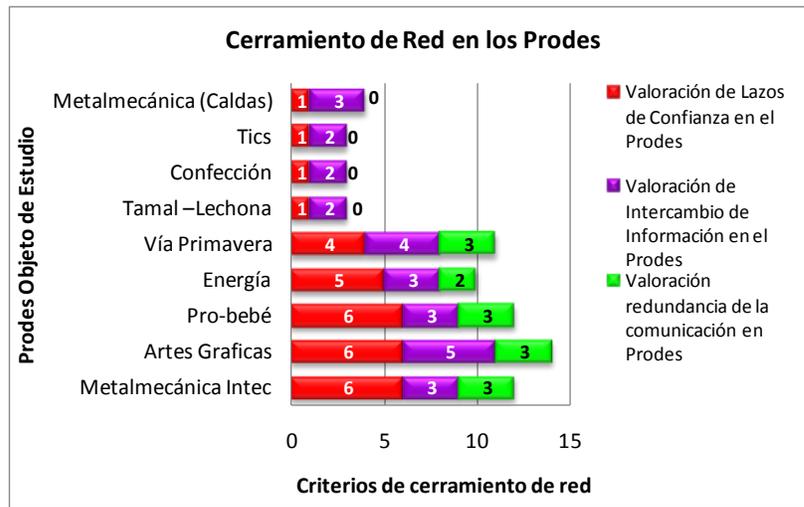
Tabla 19. Cerramiento de Red en los Prodes objeto de estudio.

Crterios de Cerramiento de Red	Metal/ca. Intec	Artes Graficas	Pro-Bebé	Energía	Vía Primavera	Tamal – Lechona	Confección	Tics	Metal/ca. (Caldas)
Valoración de Lazos de Confianza en el Prodes (VLC).	6	6	6	5	4	1	1	1	1
Valoración de Intercambio de Información en el Prodes (VII).	3	5	3	3	4	2	2	2	3
Valoración redundancia de la comunicación en Prodes (VRC).	3	3	3	2	3	0	0	0	0
<i>Valoración del Cerramiento de Red.</i>	12	14	12	10	11	3	3	3	4

VLC (Vlr. Máx 6 y Vlr. Min 0); VII(Vlr. Máx 5 y Vlr. Min 0); y VRC (Vlr. Máx 3 y Vlr. Min 0).

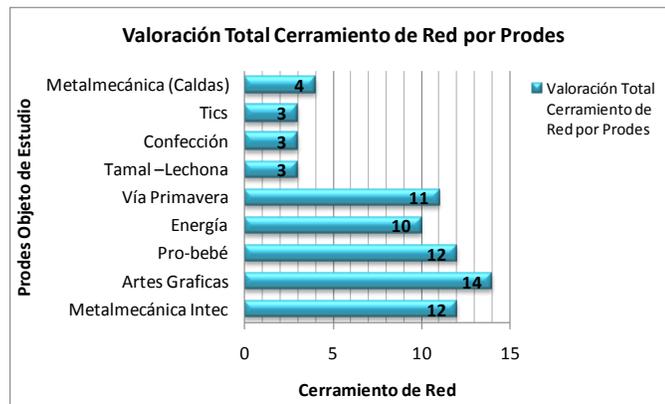
Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 19. Cerramiento de Red en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 20. Valoración cerramiento de Red en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

En la Tabla 19 (*Cerramiento de Red en los Prodes objeto de estudio*) y Figuras 19 y 20 (*Cerramiento de Red en los Prodes*), se consolidan los criterios utilizados en la presente investigación para hacer una valoración del cerramiento de red en los 9 Prodes de Colombia. Estos criterios son: Valoración de lazos de confianza en el Prodes (Tabla 16, Figuras 13 y 14), valoración de intercambio de información en el Prodes (Tabla 17, Figuras 15 y 16), y valoración redundancia de la comunicación en Prodes (Tabla 18, Figuras 17 y 18). Estos tres criterios, fueron previamente analizados y soportados en una serie de ítems, criterios o categorías que ya fueron explicados. La sumatoria de cada uno de los valores totales asignados a estos tres criterios permitirá hacer una valoración general del cerramiento de red de cada uno de los Prodes. La valoración máxima que puede recibir un Prodes en la categoría cerramiento de red es de 14 puntos,

distribuidos de la siguiente forma: seis (6) al criterio valoración de lazos de confianza en el Prodes, cinco (5) al criterio valoración de intercambio de información en el Prodes, y tres (3) al criterio valoración redundancia de la comunicación en Prodes.

Según ésta propuesta de análisis, el grupo que presenta mayor cerramiento de red es el Prodes Artes Graficas, con 14 puntos; seguido de los Prodes Metalmecánica Intec y Pro-Bebé, con 12 puntos; y de los Prodes Vía Primavera y Energía, con 11 y 10 puntos respectivamente. Estos Prodes de Antioquia se caracterizan por tener fuertes vínculos de confianza, intercambio de información redundante y no-redundante, y fuertes lazos de comunicación entre los integrantes de los grupos.

Por otro lado, los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué, y el Prodes Tics de Bogotá presentan sólo una valoración de 3 puntos en la categoría cerramiento de red, siendo una valoración baja en comparación con las puntuaciones correspondientes a los cinco Prodes de Antioquia. En éstos Prodes se observan débiles relaciones de confianza, y de intercambio de información y de comunicación entre sus empresarios; no hay redundancia en la comunicación entre empresarios de dichos Prodes. Estas características permiten justificar la no presencia de relaciones con cerramiento al interior de los grupos. En el Ex- Prodes Metalmecánico de Caldas es posible plantear que el comportamiento asumido por actores de ésta red, es similar al de los tres Prodes antes mencionados.

Hasta el momento se ha encontrado que los empresarios de los Prodes estudiados en Antioquia presentan cerramiento de red, con relaciones densas o fuertes entre sus miembros, caracterizadas por: fuertes lazos de confianza, intercambio de información redundante y no-redundante, y comunicación constante y directa. También se ha argumentado que en los Prodes de Ibagué y Bogotá las relaciones entre empresarios de los grupos son débiles, no sólo por la desconfianza entre sus integrantes, sino por la discontinuidad en la comunicación, y el bajo intercambio de información al interior de los grupos asociativos. Es claro, que los Prodes de Antioquia han consolidado redes densas, y la superioridad de estas relaciones se puede explicar a través del cerramiento de red y de las relaciones embebidas entre empresarios de los cinco grupos asociativos.

Los entrevistados de Antioquia comúnmente expresan que al interior de los Prodes hay relaciones de amistad y camaradería, como resultado de los lazos de confianza que han venido consolidando a través del tiempo⁷⁷². Las actividades y proyectos compartidos en un grupo asociativo aumentan proporcionalmente al grado de confianza que haya entre sus empresarios, y las relaciones densas entre ellos reducen el oportunismo y las posibilidades de comportamientos no éticos entre integrantes del grupo, que no han dejado de ser competencia directa en el mercado⁷⁷³.

⁷⁷² Entrevista a Directivo 23, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 163.

⁷⁷³ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 469

Los cinco Prodes de Antioquia están compuestos por empresarios que empezaron manejando sólo relaciones formales entre sus miembros, pero con el tiempo dichas relaciones se fueron ampliando al campo de lo informal. Un grupo de empresarios con fuertes relaciones de amistad no sólo se reúne a discutir asuntos formales producto de la asociatividad, como los negocios o proyectos compartidos; sino que también crea espacios informales de interacción y comunicación⁷⁷⁴.

Las relaciones de amistad y de confianza entre empresarios de un Prodes ha favorecido el desempeño de los negocios y de los proyectos desarrollados entre empresarios de un grupo asociativo. Esto sucede con empresarios de los Prodes estudiados en Antioquia; así: Metalmecánico Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera que han canalizado sus relaciones de amistad hacia proyectos de grupo bien coordinados y planeados. Cada uno de estos Prodes ha creado como mínimo una empresa que representa los intereses de cada uno de los miembros del grupo⁷⁷⁵. Las organizaciones creadas por dichos Prodes son: Prodes Intec S.A., Prodes Comunicación Gráfica S.A., Pro-Bebé S.A.S., Corporación Tener Futuro y Corporación Vía Primavera. Las relaciones de amistad entre empresarios de los Prodes han disminuido las posibilidades de oportunismo y rivalidad entre sus empresarios. Al respecto, se mencionaran algunos detalles relacionados con los Prodes de Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Ropa para Bebé, Energía y Vía Primavera.

Los empresarios del Prodes Metalmecánica Intec manifiestan que las relaciones de confianza y de amistad les han permitido reunirse esporádicamente para compartir una cerveza, una comida, una festividad particular. No todos los empresarios manejan las mismas relaciones de amistad y camaradería. Entre algunos miembros del Prodes suele haber mayor familiaridad, dada la cercanía geográfica; la afinidad en profesión, edad, o antigüedad en el mercado; y en fin cualquier característica o rasgo de similaridad entre empresarios que les facilita la comunicación y la interacción voluntaria⁷⁷⁶.

Las relaciones de amistad y camaradería creadas entre empresarios del Prodes Artes Gráficas no han interferido en las relaciones empresariales (negocios y proyectos colectivos) que se han consolidado en el grupo. Los empresarios del grupo cumplen con las obligaciones, responsabilidades y compromisos pactados en el Prodes, porque el no cumplimiento de las mismas provoca un sentimiento de vergüenza⁷⁷⁷ (Hofstede, 1999) en el empresario⁷⁷⁸. En éste Prodes igualmente es común que los empresarios compartan actividades lúdicas y de esparcimiento fuera de los escenarios formales creados por el grupo⁷⁷⁹, la siguiente cita resume la idea, así: “[...] el año pasado cada mes, escogíamos un excelente buen estadero poníamos una cuota, y nos íbamos y consumíamos unos vinitos, unas copitas, una buena cena y hablamos de todo

⁷⁷⁴ Entrevista a Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 163; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 23.

⁷⁷⁵ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011.

⁷⁷⁶ Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 200; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 213.

⁷⁷⁷ Las sociedades colectivistas, *culturas de la vergüenza*, si un miembro del grupo infringe las normas sociales, todo el grupo se siente avergonzado, por un sentimiento de responsabilidad colectiva (Hofstede, 1999: 117).

⁷⁷⁸ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 438.

⁷⁷⁹ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011.

*un poco, cosas del grupo e intimidades nuestras*⁷⁸⁰. En el Prodes Artes Gráficas también es notorio que los empresarios tengan relaciones más íntimas y cercanas cuando identifican actores similares y equivalentes a él⁷⁸¹.

En el Prodes Ropa para Bebé los empresarios valoran los lazos de amistad y de confianza que se han generado entre sus empresarios, propiciando relaciones de tolerancia y ayuda mutua al interior del grupo. Los entrevistados expresan que gracias a su buena amistad han compartido no sólo experiencias empresariales, sino también experiencias personales de su situación de vida actual. Aunque actualmente el Prodes Ropa para Bebé está liquidando el almacén que fue creado por el grupo para comercializar las marcas propias de sus empresas, ésta situación crítica los ha mantenido unidos en medio de la crisis⁷⁸². Las relaciones embebidas entre integrantes del Prodes Ropa para Bebé se justifican en las relaciones de confianza que han logrado consolidarse por más de cinco años compartiendo como grupo. Ésta misma situación se presenta en el Prodes Artes Graficas y Metalmecánica Intec, con cinco y nueve años de antigüedad en sus relaciones.

El Prodes Energía es uno de los grupos con mayores dificultades para consolidar lazos de confianza entre sus integrantes, debido a malas experiencias asociativas en el pasado, experiencias mediadas por relaciones de oportunismo y rivalidad entre sus participantes. No obstante estos antecedentes, los empresarios del Prodes han vivido un proceso intenso de formación humanística, liderado por Acopi Antioquia, desarrollando temas de ética, solidaridad, y confianza. Sin embargo, aunque han logrado mantener relaciones de confianza con normas explícitas de ética y han desarrollado proyectos colectivos, como la Corporación Tener Futuro; no todos los empresarios son tan abiertos entre sí, más bien se han generado subgrupos dentro de los cuales sus empresarios manejan lazos de amistad y fuertes relaciones de confianza para desarrollar proyectos del sector. Algunos subgrupos creados al interior del Prodes Energía son: Mejía Acevedo con Ingeomega, empresas con la misma antigüedad en el mercado⁷⁸³; Inmel con Ingelel, empresarios amigos desde la infancia “[...] *ha sido toda la vida, porque los dueños de la compañía y nosotros nos conocemos desde chiquitos y somos muy amigos en la parte personal*”, [...] *hemos trabajado mucho en conjunto, en uniones temporales, en consorcios y compartimos proyectos entre nosotros*⁷⁸⁴. Los entrevistados afirman que se busca amistad y cercanía con empresarios que tienen formas similares de hacer las cosas y criterios parecidos para gestionar proyectos⁷⁸⁵.

El Prodes Vía Primavera se caracteriza por haber consolidado en corto tiempo, poco más de un año, fuertes relaciones de amistad entre sus integrantes, posiblemente por su afinidad en edad (están entre 22 y 35 años), gustos, diversiones y proyectos personales. Al estar ubicados en una misma zona, la “Vía

⁷⁸⁰ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 151.

⁷⁸¹ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 183; Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 556.

⁷⁸² Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 6; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 7.

⁷⁸³ Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 154.

⁷⁸⁴ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 107.

⁷⁸⁵ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 10, N°2, Medellín, Evento MCC, Febrero 2 de 2011.

Primavera”, hace que se comuniquen constantemente, que tengan continuas manifestaciones de solidaridad, y que puedan aprender continuamente el uno del otro⁷⁸⁶. Un entrevistado del Prodes dice “[...] nos relacionamos por la cercanía, porque nos ayudamos inmediatamente, que se me fue la luz me cortaron los servicios, entonces pasamos un cable de mi local al local vecino para que arregle el problema, y pueda tener abierto su espacio. Hay relaciones de amistad y camaradería con los vecinos de la cuadra. Igualmente si yo paso al frente o paso a la esquina y busco al integrante del Prodes, inmediatamente sé que tengo ayuda”⁷⁸⁷. Los empresarios del Prodes expresan que están en continua comunicación, ya sea por facebook o por el correo electrónico, y que solucionan juntos algunas dificultades empresariales y personales del día a día⁷⁸⁸. Pese a esto, algunos miembros del grupo tienen lazos más fuertes de amistad relacionados con afinidad en edad, actividad productiva, tamaño, antigüedad; por ejemplo, Karmina es más amiga de Gorah Industries, Wanitta, Trapitos al Sol y Lero Lero dado que son empresas dedicadas al diseño y confección de prendas de vestir⁷⁸⁹, teniendo en cuenta que en el Prodes hay empresas dedicadas a diferentes actividades creativas, como: diseño gráfico, industrial, arte, y comida.

Los empresarios de los Prodes estudiados en Antioquia se caracterizan por tener relaciones de amistad entre sí, pero también puede suceder que dentro de cada Prodes haya diferentes sub-grupos que han logrado relaciones más fuertes de confianza y de amistad entre sus integrantes, y con los cuales se realizan proyectos conjuntos y se comparte información exclusiva.

Las empresas y empresarios que presentan características similares, tienden a tener relaciones fuertes de confianza, de comunicación y de solidaridad. Es común encontrar dentro de los Prodes, diferentes subgrupos de empresas, conformados por afinidad y similitud interempresarial, con los que se llevan a cabo proyectos colectivos. A continuación se mencionan algunos ejemplos de subgrupos creados dentro de los Prodes estudiados. En el Prodes Vía Primavera (Antioquia) algunas empresas, Vida Mía y Wanitta, se han unido para participar en el proyecto denominado “el Ropario”. Las organizaciones que participan del proyecto tienen antigüedad en el grupo y comparten la misma actividad productiva, ropa exterior femenina⁷⁹⁰. En el Prodes Energía (Antioquia) un entrevistado menciona “[...] nosotros tenemos ahora varios subgrupos, uno sería los trabajos que tenemos con Ingeomega, con Furel y con Ingeeléctricos, otro grupo de cuatro empresas importantes; y adicionalmente a ese grupo, en otras actividades distintas hay otras 3 empresas, así: Unión eléctrica, Inmel e Ingelel, esas 7 empresas estamos también tratando de conformar una empresa que se llama Ingeniería Aliados, la idea es pensar en trabajos más en grande”⁷⁹¹.

En el Prodes Confección (Ibagué), los empresarios de mayor tamaño y nivel de desarrollo, hacen parte del “Clúster Textil Confección Diseño y Moda del Tolima”, y están liderando la creación de una escuela de

⁷⁸⁶ Entrevista a Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 129; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 267.

⁷⁸⁷ Entrevista a Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 129.

⁷⁸⁸ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

⁷⁸⁹ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 157.

⁷⁹⁰ Entrevista a Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 129.

⁷⁹¹ Entrevista a Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 155.

entrenamiento de operarios en confección, con el fin de suplir la ausencia de personal técnico en el manejo de máquinas de confección industrial⁷⁹². Adicional a esto, en dicho Prodes se han realizado “negocios cruzados” entre los subgrupos de empresas creados al interior del grupo; estos subgrupos se crean por afinidad en tamaño, nivel de desarrollo o actividad productiva⁷⁹³.

Hacia el interior de los Prodes estudiados es posible que se presenten lazos débiles y fuertes de confianza entre los empresarios, y la mayor o menor confianza entre empresarios también puede estar relacionada con: la cercanía geográfica y psicológica de las empresas y de los empresarios, la equivalencia estructural entre agentes del Prodes (actividad productiva, sector económico) y la similaridad en aspectos demográficos (tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación). Dentro de los Prodes los empresarios se reagrupan por afinidad y similaridad, por eso es usual encontrar en estos grupos asociativos subgrupos de empresarios que logran ponerse de acuerdo para llevar a cabo actividades y proyectos específicos.

En los dos Prodes estudiados en Ibagué, Tamal-Lechona y Confección, no se han consolidado relaciones fuertes de confianza y de amistad entre sus empresarios. En pero, no se descarta que dentro de estos grupos asociativos hayan algunos subgrupos de empresarios con lo que si se han establecido lazos de amistad y camaradería. En el Prodes Tamal – Lechona se identifican relaciones cercanas entre Ricos Tamales y Tamales el Guamo, por su afinidad en tamaño y por su cercanía geográfica⁷⁹⁴; Tamales Purificación, El Palacio de la Lechona, Restaurante Boquerón, y Tamales Mario Eduvino son empresas amigas por su trayectoria y antigüedad en el mercado, y han generado relaciones de confianza para intercambiar clientes y realizar negocios juntos⁷⁹⁵.

En el Prodes Tics también se evidencian relaciones de confianza y de amistad con algunos empresarios del grupo, pero no con todos. Los entrevistados del Prodes afirman que se han creado subgrupos de amigos entre unos cuantos empresarios afines en nivel de desarrollo y compromiso con los proyectos, así: Ingersoft con Compuanálisis, estas empresas han realizado negocios que han representado utilidades para sus organizaciones⁷⁹⁶; Kaome, Compuanálisis, Visión Tecnológica y Parapymes, han creado lazos de confianza y camaradería para apoyarse en el sector, pero no se han consolidado relaciones estrechas de amistad⁷⁹⁷.

Hay muestra de relaciones embebidas entre algunos empresarios de los Prodes Tamal – Lechona y Confección de Ibagué, que pertenecen a una misma familia. Así, en el Prodes Tamal- Lechona hay un

⁷⁹² Entrevista a Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 4; Revisión de Archivo: Angarita, Periódico Nuevo día, Notas Económicas, 7 de enero de 2011, Pp. 46.

⁷⁹³ Entrevista a Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 82.

⁷⁹⁴ Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 166.

⁷⁹⁵ Entrevista a Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 137, Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 3.

⁷⁹⁶ Entrevista a Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 147; Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 103.

⁷⁹⁷ Entrevista a Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011.

subgrupo de cinco empresas que son propiedad de diferentes miembros de una misma familia⁷⁹⁸ con tradición y antigüedad en el sector⁷⁹⁹; y en el Prodes Confección, también hay un subgrupo de cuatro empresarios, llamados los Hermanos Reina, que por su cercanía familiar han logrado desarrollar actividades conjuntas⁸⁰⁰.

Por último, sobre el caso particular del Prodes Metalmecánico de Caldas, los entrevistados mencionan que como grupo asociativo no tuvieron buenas experiencias; pero de forma independiente lograron crear un club de amigos con los que discutían y emprendían proyectos de tecnología transversal relacionada con programas especiales de cambios rápidos dentro de la producción, y estrategias de producción limpia y de carácter ambiental. Las empresas Plastigoma, Integrando, Prometálicos y Normarh estaban dirigidas por empresarios con experiencia y antigüedad en el sector, alto nivel de educación, y conocedoras del mercado nacional e internacional que se unieron para generar ideas que permitieran mejorar la producción de sus empresas con nuevas alternativas tecnológicas sustentables⁸⁰¹.

Los entrevistados de los Prodes de Antioquia señalan que estos grupos presentan características de cerramiento de red, como son: vínculos fuertes de confianza, relaciones constantes de comunicación, y redundancia en el intercambio de información entre sus miembros; esto sumado a la relaciones embebidas creadas al interior de dichos Prodes como resultado de los lazos de amistad y camaradería creados entre empresarios de dichos grupos asociativos. La consolidación de vínculos fuertes de amistad y confianza entre empresarios de dichos Prodes, les ha permitido crear empresa y llevar a cabo ideas innovadoras para el desarrollo económico y social de los grupos.

El posible afirmar que los empresarios de participantes de estos cinco grupos asociativos antioqueños se reúnen no sólo por un interés económico y empresarial, sino que hay un interés socio-cultural implícito en las relaciones, unos lazos de amistad y familiaridad que les permite reducir el oportunismo e incrementar la confianza en el otro. Estos Prodes son redes con cerramiento de red, con relaciones enraizadas en las que predomina la comunicación constante y directa entre sus empresarios, y las fuertes relaciones de confianza.

Los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá, se caracterizan por sus débiles lazos de confianza entre integrantes de dichos grupos; sin embargo, se resalta que al interior de los grupos pueden existir algunas relaciones fuertes de confianza y de amistad entre subgrupos de empresarios integrados por afinidad, equivalencia estructural o similitud en características demográficas como: tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación.

⁷⁹⁸ Entrevista a Directivo 53, N°9, Ibagué, abril 12 de 2011, p. 136; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 1.

⁷⁹⁹ Tamales y Lechona Eduvina, Lechnería Eduvina – El Gordo, Lo Rico de Eduvina, Los Hijos de Eduvina, Tamales Mario Eduvino.

⁸⁰⁰ Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, p. 4; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, p. 3.

⁸⁰¹ Entrevista Ex - directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 188.

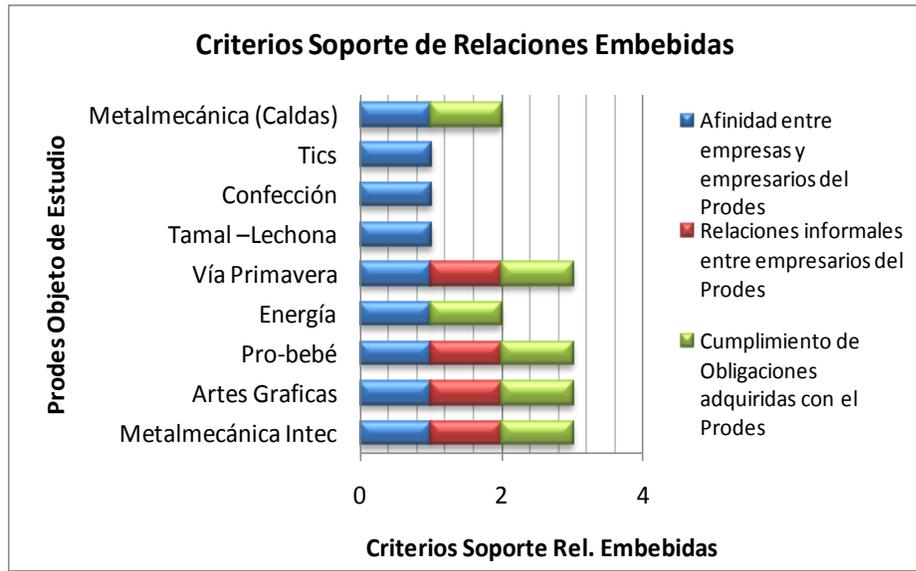
En la Tabla 20 (*Relaciones Embebidas en los Prodes*) y Figuras 21 y 22 (*Relaciones Embebidas en los Prodes*), se presenta una valoración de tres criterios que podrían ayudar a justificar la manifestación de relaciones embebidas entre integrantes del Prodes. Estos criterios son: Afinidad entre empresas y empresarios del Prodes, ya sea por actividad productiva, sector económico, ubicación geográfica, tamaño, nivel de desarrollo, antigüedad, edad, o nivel de formación; relaciones informales entre empresarios del Prodes, como un criterio que valora los vínculos de amistad entre empresarios del Prodes; y cumplimiento de obligaciones adquiridas con el Prodes, como: la asistencia a reuniones formales programadas por el grupo, y la ejecución de funciones y tareas asignadas por el grupo. A cada uno de los tres criterios que ayudan a evaluar las relaciones embebidas entre integrantes del Prodes, se le asigna el valor de uno (1) si se evidencia en el Prodes evaluado, y el valor de cero (0) si no se evidencia. La máxima valoración que puede recibir un Prodes en relación los criterios que ayudan a evaluar las relaciones embebidas es de tres (3), y la mínima valoración es cero (0).

Tabla 20. Relaciones Embebidas en los Prodes.

<i>Criterios Soporte de Relaciones Embebidas</i>	<i>Metal/ca. Intec</i>	<i>Artes Graficas</i>	<i>Pro-Bebé</i>	<i>Energía</i>	<i>Vía Primavera</i>	<i>Tamal – Lechona</i>	<i>Confección</i>	<i>Tics</i>	<i>Metal/ca. (Caldas)</i>
Afinidad entre empresas y empresarios del Prodes	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relaciones informales entre empresarios del Prodes	1	1	1	0	1	0	0	0	0
Cumplimiento de Obligaciones adquiridas con el Prodes	1	1	1	1	1	0	0	0	1
<i>Valoración de Criterios Soporte de Relaciones Embebidas</i>	3	3	3	2	3	1	1	1	2
<i>Valoración del Cerramiento de Red (Ver Tabla 19, y Figuras 19 y 20)</i>	12	14	12	10	11	3	3	3	4

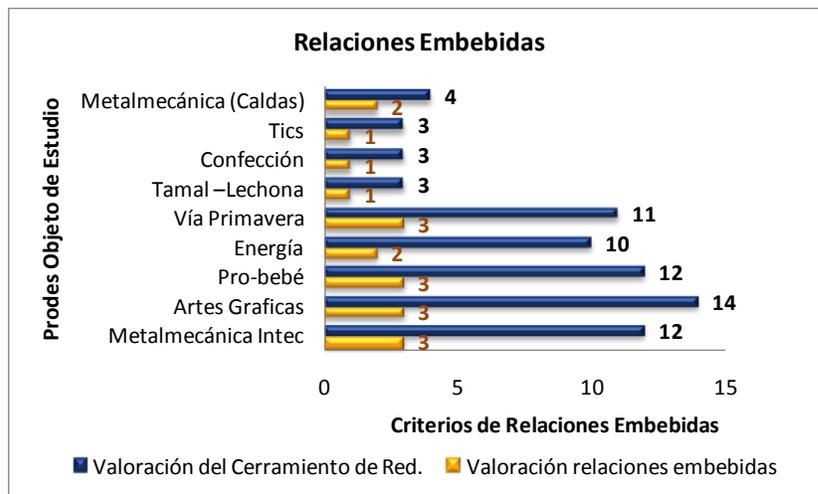
Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 21. Relaciones Embebidas en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 22. Valoración de relaciones Embebidas en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Los criterios que dan soporte o podrían ayudar a justificar la manifestación de relaciones embebidas, se complementa con el análisis de criterios de cerramiento de red presentados en la Tabla 19, y Figuras 19 y 20, para así poder identificar los Prodes que presentan características de relaciones embebidas entre sus empresarios. En la Figura 20, se observa que los Prodes con mayor cerramiento de red, suelen consolidar también relaciones embebidas o de amistad entre sus integrantes, y éstas fuertes conexiones de amistad

entre miembros del grupo están relacionadas con la afinidad de empresa o empresarios en alguna (s) de sus características demográficas (tamaño y antigüedad de la empresa, edad o nivel de formación del empresario) o de composición de grupo (por actividad productiva y sector económico, por ubicación geográfica). Además, en Prodes con cerramiento de red asociado con *fuertes relaciones de confianza, comunicación constante e intercambio de información redundante y no redundante entre participantes del grupo asociativo* (Tabla 19, Figuras 19 y 20), es usual que sus empresarios hayan consolidado relaciones tan fuertes como para reunirse en espacios informales e interactuar como amigos, no únicamente como socios o integrantes de un grupo asociativo. Los grupos con cerramiento de red y relaciones embebidas suelen mostrar mayor compromiso con el cumplimiento de obligaciones contraídas con el grupo.

En la Figura 21 y 22 (Relaciones embebidas), se observa que los Prodes Artes Gráficas, Metalmecánica Intec, Pro-Bebé y Vía Primavera son grupos con cerramiento de red, que guardan estrecha relación gracias a características afines como nivel de desarrollo empresarial, actividad productiva, tamaño y antigüedad de los Prodes. Estos grupos han consolidado fuertes relaciones de amistad y de confianza reflejadas en el cumplimiento de compromisos, actividades y desarrollo de proyectos para beneficio del grupo. Adicional a esto, son grupos interesados en el desarrollo económico y social de sus participantes. Sus empresarios suelen reunirse en espacios formales para dialogar sobre sus negocios y proyectos conjuntos, y en escenarios no formales para fortalecer sus lazos de amistad.

De los cinco Prodes estudiados en Antioquia el Prodes Energía presenta la valoración más baja en cerramiento de red, con 10 puntos, y en los criterios que podrían ayudar a justificar la manifestación de relaciones embebidas, con 2 puntos; en comparación con los otros cuatro Prodes estudiados en dicha región (Tabla 20 y figura 22). Esto podría obedecer a que los empresarios de dicho grupo han tenido mayores dificultades para estrechar relaciones entre sí, no sólo por ser competencia directa, sino también porque dentro del grupo se identifican empresarios que les cuesta confiar en el otro. Aunque dicho grupo ha logrado proponer proyectos conjuntos y cumplir con las obligaciones que demandan dichos proyectos, estos grupos sólo se encuentran en escenarios formales para discutir asuntos relacionados con los intereses del Prodes.

Los Prodes estudiados en Tolima, Bogotá y Caldas se distinguen por presentar lazos débiles de confianza, poca comunicación e intercambio de información entre sus empresarios; es decir, son Prodes con relaciones débiles que no favorecen el cerramiento de red y las relaciones embebidas entre sus miembros.

En los Prodes de Energía (Antioquia), Vía Primavera (Antioquia), Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué), Tics (Bogotá) y Metalmecánico (Caldas) se observa la presencia de subgrupos de empresarios que se han unido por afinidad e intereses comunes. Por lo general, la presencia de estos subgrupos de empresarios dentro del Prodes tiene que ver con la antigüedad, historicidad y familiaridad en sus relaciones, son empresarios que se conocía antes de entrar a participar en dicho grupo asociativo, y su red

de relaciones funciona independiente de la del grupo asociativo Prodes. Estos subgrupos de empresarios han construido fuertes relaciones de confianza que les ha permitido desarrollar actividades conjuntas.

9.5. LOS HUECOS ESTRUCTURALES: RELACIONES NO REDUNDANTES EN LOS PRODES.

Los huecos estructurales son las conexiones débiles o conexiones puente de empresarios de un Prodes con otros empresarios del medio empresarial, sean empresarios del mismo sector, proveedores, clientes o entidades de apoyo. Los huecos estructurales son la oportunidad para intermediar el flujo de la información entre las empresas, y controlar los proyectos que unen a las organizaciones empresariales de lados opuestos del hueco. Borgatti & Foster (2003) señalan que una ventaja de los huecos estructurales tiene que ver con que un actor puede maximizar la cantidad de información no redundante que él recibe a través de sus contactos si los contactos son ajenos el uno al otro. Burt (1992, 2000) desecha la importancia de la densidad de las redes y la redundancia en la información que circula en el mercado, y se enfoca en la calidad de las mismas, midiéndose ésta en función de la posibilidad de acceso a información no redundante.

Burt (1992, 2000) describe el capital social por su función de mediación en cuanto al acceso de oportunidades retomando las formulaciones de Mark Granovetter acerca de la fortaleza de los vínculos débiles (Granovetter, 1990: 13). El concepto clave para Burt (1992) es la noción de los vínculos no redundantes, *“un vínculo no redundante es aquel que es único como nexo entre dos actores, individuos, empresas o incluso industrias”* (Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006: 15). Los actores tienen múltiples vínculos no redundantes con otros actores los cuales no están conectados. Estos vínculos conceden al actor una poderosa posición de negociación (*brokerage*) llamada hueco estructural. En otras palabras, el agente causal que determina si un vínculo provee acceso a nueva información y nuevas oportunidades es el grado en que éste es no redundante (McEvily & Zaheer, 1999).

En todos los Prodes objeto de estudio, se puede decir que hay conexiones puente o conexiones débiles de los empresarios integrantes del Prodes con algunos otros empresarios o proveedores del medio. Se puede decir que cada miembro del grupo posee sus propios contactos empresariales sean clientes, proveedores, u otros empresarios del sector. Si los empresarios de un Prodes logran compartir la información que recopilan a través de los contactos exclusivos, se puede decir que los huecos estructurales en la red están propiciando la entrada de información nueva a la red. Pero si por el contrario, los empresarios de un Prodes utilizan los contactos de intermediación (relaciones puente) para su propio beneficio, se está propiciando una dinámica de grupo individualista, en la que prima el interés particular sobre el bienestar colectivo.

En los Prodes objeto de estudio prima la presencia de relaciones de intermediación o huecos estructurales más que la de cerramiento de red. En los Prodes se pudo identificar hueco estructural o

conexión puente de las diferentes seccionales de Acopi con los empresarios del Prodes y con otras entidades de apoyo. Acopi es el puente entre empresarios y otras entidades de apoyo como: Sena, Universidades, Gobernación Departamental, Alcaldía Municipal, entre otras. La entidad gremial Acopi recoge información no redundante de otras entidades de apoyo, y luego la da a conocer entre empresarios de los grupos asociativos. La nueva información que se da a conocer entre empresarios de un Prodes, puede favorecer la entrada de nuevos recursos económicos, sociales y humanos al grupo.

A continuación se identificarán las principales relaciones de intermediación presentes en los Prodes objeto de estudio, así como también se analizarán los efectos de dichas relaciones en el desarrollo y consolidación de dichos grupos asociativos.

Como se mencionó anteriormente la entidad gremial Acopi suele ser una conexión puente entre empresarios del Prodes y otras entidades de apoyo a la estrategia de asociatividad. Los cinco Prodes de Antioquia se caracterizan por: las relaciones sociales fuertes entre sus miembros, la redundancia en la información que circula en la red, la comunicación constante y confiable entre empresarios, y en últimas, por un cerramiento de red en dichos grupos asociativos. Acopi Antioquia actualmente es el puente entre empresarios de los Prodes e instituciones de apoyo públicas y privadas, tales como: La Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio Medellín para Antioquia, Institución Universitaria Esumer (Escuela Superior de Mercadotecnia), Acopi Antioquia, Interactuar, el Fondo de Garantías de Antioquia, el Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n y Créame. Estas son entidades públicas y privadas que apoyan la estrategia gubernamental “Medellín, Ciudad Cluster”, en la que está adscrita la estrategia de asociatividad Prodes⁸⁰². Las relaciones de intermediación o huecos estructurales que tiene Acopi Antioquia con estas entidades, ha favorecido el acceso a información no redundante dentro de los Prodes, información relacionada con: áreas y sectores económicos de interés para el Estado, planes de desarrollo de las entidades antes relacionadas, y compromiso con la estrategia de asociatividad Prodes. Los huecos estructurales creados por Acopi Antioquia con otras entidades de apoyo han permitido que la estrategia asociativa Prodes y los empresarios beneficiarios de la misma, tengan un respaldo público - privado para financiar el proyecto.

En los Prodes de Ibagué, también se identifican relaciones puente entre el gremio promotor de la estrategia asociativa, Acopi Tolima y otras entidades de apoyo de orden público y privada, sólo que estas relaciones no se mantienen a través del tiempo. Mientras en Acopi Antioquia las relaciones puente creadas con X o Y entidades de apoyo son perdurables a través del tiempo, en Acopi Tolima no hay permanencia y continuidad en las relaciones creadas con determinadas entidades de apoyo; constantemente la entidad gremial debe estar buscando nuevos aliados para acceder a nueva información que le permita canalizar los recursos económicos, sociales e institucionales requeridos para el mantenimiento de los Prodes. Acopi Tolima ha tenido conexiones de intermediación con las siguientes entidades de apoyo, así: Banco

⁸⁰² Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 26, 30, 43 y 51; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 26; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 300; Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 303; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 376.

Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Ministerio Tics, Ministerio de Desarrollo Económico, Cámara de Comercio de Ibagué, Gobernación del Tolima, Alcaldía de Ibagué, Sena y Universidades (Universidad de Ibagué y Universidad del Tolima)⁸⁰³. El contacto puente más estable que ha tenido Acopi Tolima, es con la entidad de formación Sena, ellos suministran información relacionada con programas de formación, asesoría y capacitación que puede ser de interés para los empresarios miembros de los Prodes⁸⁰⁴. En general, estas relaciones sociales a través de huecos estructurales influyen la estabilidad de los Prodes objeto de estudio de Ibagué, porque son las conexiones puente las que favorecen la consecución de capital económico, social y humano para el fortalecimiento y desarrollo de los grupos asociativos.

En relación con las conexiones puente construidas por Acopi Bogotá-Cundinamarca para ofrecer beneficios a los empresarios del Prodes Tics se identifica que el gremio no ha sostenido las relaciones construidas con la Secretaría de Desarrollo Económico, el Sena, y la Corporación Nueva Empresa para apoyar el desarrollo y la consolidación de dicha estrategia asociativa⁸⁰⁵. En el momento la supervivencia del Prodes Tics depende de un posible nexo entre Acopi Bogotá-Cundinamarca y el Ministerio Tics, para que los empresarios del grupo asociativo ejecuten un proyecto que busca disminuir los bajos índices de conectividad y manejo de tecnologías de información en las Mipymes colombianas⁸⁰⁶. Sin embargo, Acopi Bogotá-Cundinamarca no sólo ha sido pasiva en la consolidación y desarrollo del Prodes Tics, sino también en la consolidación de relaciones puente -con otras entidades de apoyo- para favorecer la dinámica de dicho grupo asociativo. Por último, el caso del Prodes Metalmeccánico de Caldas se señala que desapareció de la región por la carencia de lazos fuertes entre empresarios del Prodes, y de conexiones puente de Acopi Caldas con otras instituciones locales que podrían apoyar el sostenimiento de los grupos Prodes en la región⁸⁰⁷.

Los huecos estructurales también los crean empresarios del Prodes cuando comparten con los demás miembros del grupo información exclusiva que ha sido suministrada por otro empresario del sector que no pertenece al Prodes, o por algún proveedor o cliente de confianza. El empresario que posee información no redundante puede convertirse en un agente central en el desarrollo del Prodes. En los Prodes de Antioquia priman las relaciones de comunicación redundante entre empresarios de los grupos, pero también estas relaciones se favorecen con información no redundante suministrada por algunos empresarios que integran el Prodes, y que recogen de su red de contactos exclusiva. Ésta información compartida con el grupo puede favorecer las decisiones y la oportunidad de nuevos proyectos colectivos. El cerramiento de red y los

⁸⁰³ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 323 y 535; Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 1; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 326; Revisión de Archivo, Periódico Nuevo Día, Ibagué, 13 de 1 abril de 2011, Pp. 45.

⁸⁰⁴ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 323 y 535; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 2; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 3; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 326; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 4.

⁸⁰⁵ Entrevista a Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 292; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 307.

⁸⁰⁶ Entrevista a Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 306; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 307; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 308.

⁸⁰⁷ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011.

huecos estructurales en un grupo asociativo, favorecen los resultados del grupo y de los empresarios que participan del mismo.

Como se ha venido mencionando en éste capítulo, en los Prodes objeto de estudio la comunicación redundante se logra principalmente cuando los grupos asociativos tienen proyectos y negocios compartidos, y han logrado consolidar lazos de confianza fuertes entre sus miembros, como es el caso de los Prodes de Antioquia. La confianza y la comunicación constante entre empresarios de un Prodes favorecen el intercambio de información redundante, y propicia el espacio para que miembros del grupo compartan información que han adquirido a través de relaciones puente con empresas que no pertenecen al grupo.

Por ejemplo, en los Prodes Artes Graficas (Antioquia), Ropa para Bebé (Antioquia), Tama-Lechona (Ibagué) los empresarios pudieron negociar precio y cantidad con un mismo proveedor de materia prima, debido a la información oportuna suministrada por uno de sus empresarios⁸⁰⁸. De todos modos en la mayoría de Prodes estudiados la información relacionada con proveedores no se comparte, y cuando se comparte, no llegan a acuerdos comunes para realizar compras conjuntas⁸⁰⁹.

Una conclusión importante al respecto, se relaciona con el papel central que tienen los huecos estructurales en la promoción de oportunidades para los Prodes. Las seccionales de Acopi que establecen conexiones puente con otras entidades de apoyo públicas o privadas ganan oportunidades para acceder a recursos económicos, sociales e institucionales necesarios para la sostenibilidad del programa asociativo. Se ha mostrado hasta el momento que los Prodes de Antioquia se caracterizan por las relaciones fuertes entre los empresarios de cada Prodes, son en su mayoría equivalentes estructuralmente, manejan información redundante, comunicación constante y asertiva, y lazos fuertes de confianza entre sus miembros. Se puede decir que estos Prodes son redes inter-organizacionales cerradas o tienen cerramiento de red; pero a su vez tienen relaciones puente o huecos estructurales que han favorecido la consolidación, la permanencia y el desarrollo de sus Prodes, se trata de las conexiones puente que hace Acopi Antioquia entre empresarios de los Prodes y organizaciones externas como la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio para Antioquia, y en fin todos los actores externos que apoyan la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”, y a su vez la estrategia de asociatividad Prodes.

En la Tabla 21 (*Huecos Estructurales en los Prodes objeto de estudio*) y Figura 23 (*Valoración huecos estructurales en los Prodes objeto de estudio*), se identifican los actores centrales, entidades externas públicas y privadas, con las que establece conexión puente (huevo estructural) la entidad gremial Acopi. Acopi es un puente entre entidades externas y empresarios del Prodes.

⁸⁰⁸ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 105; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 5; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 5; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 11; Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 6,7 y10.

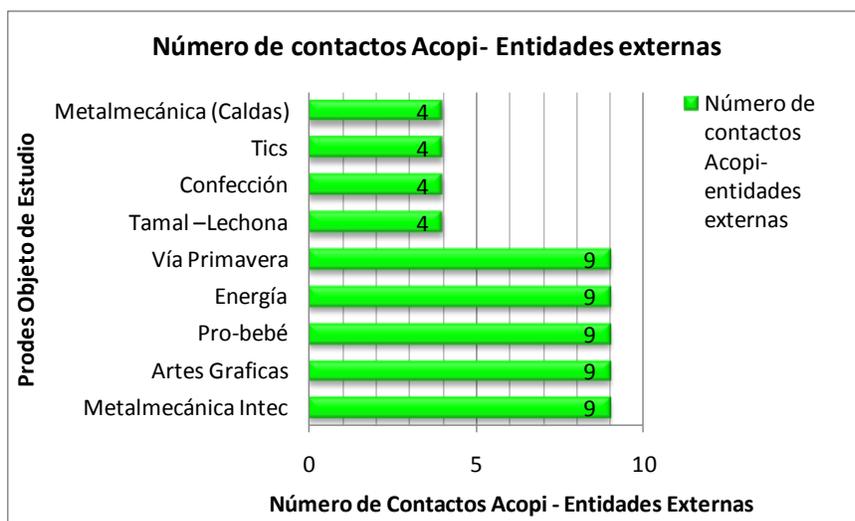
⁸⁰⁹ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 8; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 4; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 9.

Tabla 21. Huecos Estructurales en los Prodes objeto de estudio.

Ítems Huecos Estructurales en el Prodes	Número de contactos Acopi-entidades externas	Nombre de entidades externas
Metalmecánica Intec	9	Acopi Antioquia con: 1. La Gobernación de Antioquia. 2. La Alcaldía de Medellín. 3. La Cámara de Comercio Medellín para Antioquia. 4. Institución Universitaria Esumer (Escuela Superior de Mercadotecnia). 5. Interactuar. 6. El Fondo de Garantías de Antioquia. 7. El Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n. 8. Créame. 9. Pro-Antioquía.
Artes Graficas	9	
Pro-Bebé	9	
Energía	9	
Vía Primavera	9	
Tamal –Lechona	4	Acopi Tolima con: 10. Gobernación del Tolima. 11. Alcaldía de Ibagué. 12. Cámara de Comercio de Ibagué. 13. Sena.
Confección	4	
Tics	4	Acopi Bogotá-Cundinamarca con: 1. Secretaría de Desarrollo Económico. 2. Gobernación de Cundinamarca. 3. Corporación Nueva Empresa. 4. Sena.
Metalmecánica (Caldas)	4	Acopi Caldas con: 1. Gobernación de Caldas. 2. Alcaldía de Manizales. 3. Cámara de Comercio. 4. Sena.

Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 23. Valoración huecos estructurales en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

En la Figura 23 (*Valoración huecos estructurales en los Prodes objeto de estudio*), se observa que los cinco Prodes estudiados en Antioquia se apoyan en el vínculo que sostienen con Acopi Antioquia para recibir el soporte económico, social e institucional de nueve (9) entidades externas, públicas y privadas, que han jugado un papel central en la supervivencia de dichos grupos asociativos. El intercambio de información y comunicación entre Acopi Antioquia de dichas entidades es constante y continuada, y es empleada para favorecer la consolidación y desarrollo de dichos grupos asociativos.

En los Prodes estudiados en Tolima, Bogotá y Caldas también se observa que las respectivas seccionales de Acopi recopilan información estratégica de entidades externas con las que sostienen relaciones; a su vez ésta información es compartida con empresarios del Prodes, y empleada para acceder a recursos que pueden garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Estas seccionales de Acopi no cuentan con apoyo interinstitucional constante para apoyar el desarrollo de dichos grupos asociativos, lo que ha incidido en que sean grupos creados, pero no consolidados.

Algunas conclusiones generales.

El Presente capítulo se ha dirigido a identificar qué mecanismos de red, *cerramiento de red y huecos estructurales*, están presentes en la dinámica de asociatividad de algunos Prodes de Antioquia, Ibagué, Bogotá y Caldas.

Los Prodes estudiados en Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Ropa para Bebé, Energía y Vía Primavera son grupos caracterizados por relaciones redundantes de intercambio de

información y comunicación, y lazos fuertes de confianza. Los empresarios de estos grupos asociativos han dedicado tiempo a la construcción de sus propios estatutos y reglas de juego explícitas, pero también existen normas comunes implícitas que se han venido incorporando históricamente a la dinámica socio-cultural del grupo. Por ejemplo, los integrantes de estos Prodes, en su mayoría, han institucionalizado el día y hora de reunión, ésta práctica se ha convertido en un hábito incorporado y en un compromiso ineludible de cada empresario con el grupo.

La concertación de normas explícitas e implícitas entre miembros de los Prodes ha permitido coordinar esfuerzos conjuntos como la realización de proyectos y actividades comunes. Los cinco Prodes de Antioquia han creado negocios que dan respuesta a necesidades de sus empresarios. Estos Prodes han permanecido en el mercado, y son grupos asociativos consolidados y en proceso de desarrollo empresarial. El acompañamiento constante y continuado de Acopi Antioquia a sus procesos asociativos, ha propiciado que los empresarios consoliden relaciones fuertes al interior de sus Prodes. Brass et al. (1998) señala que la supervivencia de empresas o Prodes, puede resultar en un mayor desempeño económico y empresarial de sus organizaciones.

En los Prodes Tics (Bogotá), Tamal- Lechona y Confección (Ibagué) se observan débiles relaciones de confianza, y poco intercambio de información y comunicación entre empresarios. Los miembros de estos grupos asociativos no han fijado reglas de juego claras; por lo tanto, no han logrado coordinar la realización de actividades y proyectos conjuntos. Adicional a esto tienen relaciones débiles con las respectivas seccionales de Acopi, Tolima y Bogotá. Éstas seccionales de Acopi tienen una comunicación esporádica y discontinua con los empresarios de los Prodes, no hay seguimiento y continuidad en los procesos de consolidación de grupos asociativos. Los Prodes objeto de estudio de Antioquia se caracterizan por tener relaciones fuertes y densa entre empresarios; y los Prodes de Ibagué y Bogotá tiene relaciones débiles entre sus integrantes, incluyendo las respectivas seccionales de Acopi.

Granovetter (1985) se interesó en estudiar las relaciones densas y el cerramiento de red, y argumentó que las relaciones densas facilitan el desempeño económico de las empresas u organización que hacen parte de dicha red. En los Prodes de Antioquia, la creación de negocios conjuntos ha representado para los empresarios la respuesta a una necesidad, y una proyección económica para sus socios.

Las relaciones redundantes, la equivalencia estructural y el intercambio constante de información y comunicación son características de redes con cerramiento de red, como también lo es la confianza. La confianza está asociada con la tendencia a: compartir recursos sin predisposición al oportunismo (Tsai & Ghoshal, 1998); cooperar para beneficio de otros (Gambetta, 1988); y coordinar actividades o proyectos con empresas (Gulati et al, 2000).

En la Tabla 22 (*Características de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio*), en la Figura 24 (*Valoración de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio*) y en la Figura 25 (*Características*

de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio), se enuncian y valoran las principales características que ayudan a describir la red de relaciones construida en cada uno de los Prodes objeto de estudio. La Tabla 22 (*Características de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio*) agrupa los principales criterios tomados en cuenta en la presente investigación, no sólo para identificar los Prodes con relaciones fuertes y débiles entre sus integrantes, sino también para reconocer aquellos con características de cerramiento de red. En total se identificaron diecisiete (17) ítems que ayudan a caracterizar la dinámica actual de cada uno de los Prodes estudiados, en relación con sus relaciones hacia dentro y hacia fuera de los grupos. Estos ítems ayudan a dar cuenta de cómo son las relaciones de confianza, de intercambio de información y de comunicación en los Prodes. A cada uno de los diecisiete (17) ítems relacionados con características de la red de relaciones de los Prodes se le asigna un valor de 1 si está presente en el Prodes, y de 0 sino está presente. La máxima calificación que puede recibir un Prodes en la caracterización de su red de relaciones es diecisiete (17) puntos, y la mínima es de cero (0). Lo que aporta elementos para reconocer los Prodes que presentan relaciones fuertes y débiles en su red de contactos.

Con base en las características identificadas para analizar la dinámica de la red de relaciones en los Prodes (Tabla 22, Figura 24 y 25) , se puede concluir que los cinco Prodes estudiados en Antioquia se caracterizan por tener relaciones fuertes no sólo hacia dentro del Prodes, sino también hacia fuera del mismo. Es decir, hay conexiones fuertes entre empresarios participantes del grupo asociativo y entre entidades de apoyo externas al Prodes, siendo Acopi Antioquia la entidad que dinamiza (conexión puente o hueco estructural) el apoyo interinstitucional y continuado que recibe de organizaciones públicas y privadas de orden regional.

Según la información registrada en la Tabla 22 (*Características de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio*), Figura 24 (*Valoración de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio*) y Figura 25 (*Características de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio*), el Prodes Artes Gráficas es el grupo que presenta mayor fortaleza en sus relaciones sociales, con 17 puntos; seguido del Prodes Metalmecánica Intec, con 15 puntos; de los Prodes Pro-Bebé y Vía Primavera, con 14 puntos; y del Prodes Energía con 12 puntos. El grupo Artes Gráficas reúne cada una de las 17 características, que según la presente investigación podrían justificar las fuertes relaciones sociales evidentes en el grupo.

En los demás Prodes de Antioquia, también se observan fuertes relaciones sociales en los Prodes; sin embargo, hay algunas características de la red de relaciones que no se practican en dichos Prodes. Por ejemplo, en el Prodes Metalmecánica Intec, no es usual que sus empresarios intercambien información comercial (proveedores y clientes) y financiera de sus organizaciones; en Pro-Bebé tampoco se intercambia éste tipo de información, y se resalta que sus integrantes no han logrado llegar a acuerdos para realizar compras conjuntas a proveedores; en el Prodes Vía Primavera, sus empresarios tampoco han logrado realizar conjuntamente éste tipo de actividades, como tampoco intercambiar información financiera y contable.

De los cinco Prodes estudiados, los grupos Vía Primavera y Energía son los más jóvenes en antigüedad, no llevan más de dos años de permanencia en el mercado. En relación con el Prodes Energía, es común que sus empresarios no intercambien información comercial (clientes y proveedores) y financiera entre ellos; además, aunque su comunicación es constante, no se realizan reuniones formales continuas entre los integrantes del grupo, y puede pasar más de un mes sin que tengan contacto directo. Las reuniones formales no son continuas y frecuentes entre empresarios del Prodes Energía, y tampoco se practican reuniones informales que demuestren lazos de amistad entre los integrantes de dicho grupo.

Tomando como referencia la Tabla 22 y las Figuras 24 y 25 relacionadas con las características de la red de relaciones de los Prodes, se observa que los Prodes estudiados en Ibagué, Bogotá y Caldas muestran relaciones sociales débiles. Los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué, y Tics de Bogotá, son los grupos que muestran menor fortaleza en sus relaciones sociales relaciones sociales débiles, con 4 puntos de valoración en comparación con los cinco Prodes de Antioquia que presentan valoraciones más altas.

Estos Prodes se caracterizan por tener relaciones débiles no sólo con los empresarios integrantes del Prodes, sino también con entidades externas que podrían apoyar la consolidación y el desarrollo de dichos grupos asociativos, como es el caso de Acopi. Los grupos asociativos estudiados en estas regiones no cuentan con el apoyo interinstitucional constante y continuado para lograr el fortalecimiento y la supervivencia de dichos Prodes.

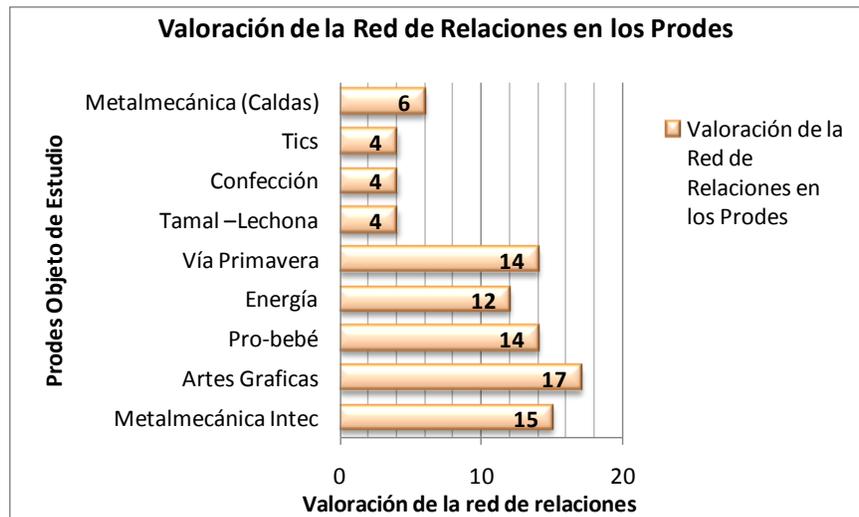
De las 17 características seleccionadas para evaluar la fortaleza o debilidad de la red de relaciones en los Prodes sólo se cumplen cuatro de ellas, así: (1) *la afinidad entre empresas y empresarios del Prodes*, ésta similitud se evidencia, de forma general, en la actividad productiva de las empresas y en el sector que representan, aunque también es común que en dichos grupos hayan subgrupos de empresarios integrados por algún tipo de equivalencia (tamaño, nivel de desarrollo empresarial, edad, nivel profesional, antigüedad, lazos de familia) e interés común. Los subgrupos dentro de los Prodes han logrado (2) *realizar negocios cruzados entre ellos*, pero ésta práctica no se extiende a todos los integrantes de dichos Prodes, sólo se realiza entre algunos empresarios que han logrado consolidar lazos de confianza entre sí. El intercambio de información entre participantes de dichos grupos se reduce a información de tipo general, como: (3) *datos generales de las empresas* (razón social, actividad productiva, productos y servicios ofertados al mercado) y (4) *experiencias positivas o negativas en la gestión y administración de las mismas*. Es posible afirmar que las características antes descritas, son transversales a cada uno de los nueve Prodes estudiados; pero no son suficientes para explicar la fortaleza las relaciones entre actores de una red.

Tabla 22. Características de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio.

Características de la Red de Relaciones en los Prodes	Metal/ca Intec	Artes Graficas	Pro-Bebé	Energía	Vía Primavera	Tamal – Lechona	Confección	Tics	Metal/ca (Caldas)
1. Creación de empresa para beneficio del Prodes	1	1	1	1	1	0	0	0	1
2. Negocios cruzados entre empresarios del Prodes	1	1	1	1	1	1	1	1	0
3. Compras conjuntas a proveedores	1	1	0	1	0	0	0	0	0
4. Antigüedad en las relaciones entre empresarios del Prodes	1	1	1	0	0	0	0	0	0
5. Procesos metodológicos acertados para la consolidación de confianza	1	1	1	1	1	0	0	0	0
6. Apoyo interinstitucional para la estrategia Prodes	1	1	1	1	1	0	0	0	0
7. Intercambio de Información general de cada empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8. Inter. de Información sobre Experiencias positivas o negativas de cada empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9. Inter. de Información sobre Proyectos y negocios comunes (Empresa Prodes)	1	1	1	1	1	0	0	0	1
10. Inter. de Información sobre comercial y de proveedores de las empresas	0	1	0	0	1	0	0	0	0
11. Inter. de Información sobre financiera y contable de las empresas	0	1	0	0	0	0	0	0	0
12. Contacto Directo: Reuniones mínimo una vez al mes.	1	1	1	0	1	0	0	0	0
13. Comunicación telefónica mínimo una vez a la semana.	1	1	1	1	1	0	0	0	0
14. Comunicación escrita: Vía e-mail, facebook, página web (mínimo una vez a la semana).	1	1	1	1	1	0	0	0	0
15. Afinidad entre empresas y empresarios del Prodes	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16. Relaciones informales entre empresarios del Prodes	1	1	1	0	1	0	0	0	0
17. Cumplimiento de Obligaciones adquiridas con el Prodes	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Valoración de Red de Relaciones en los Prodes	15	17	14	12	14	4	4	4	6

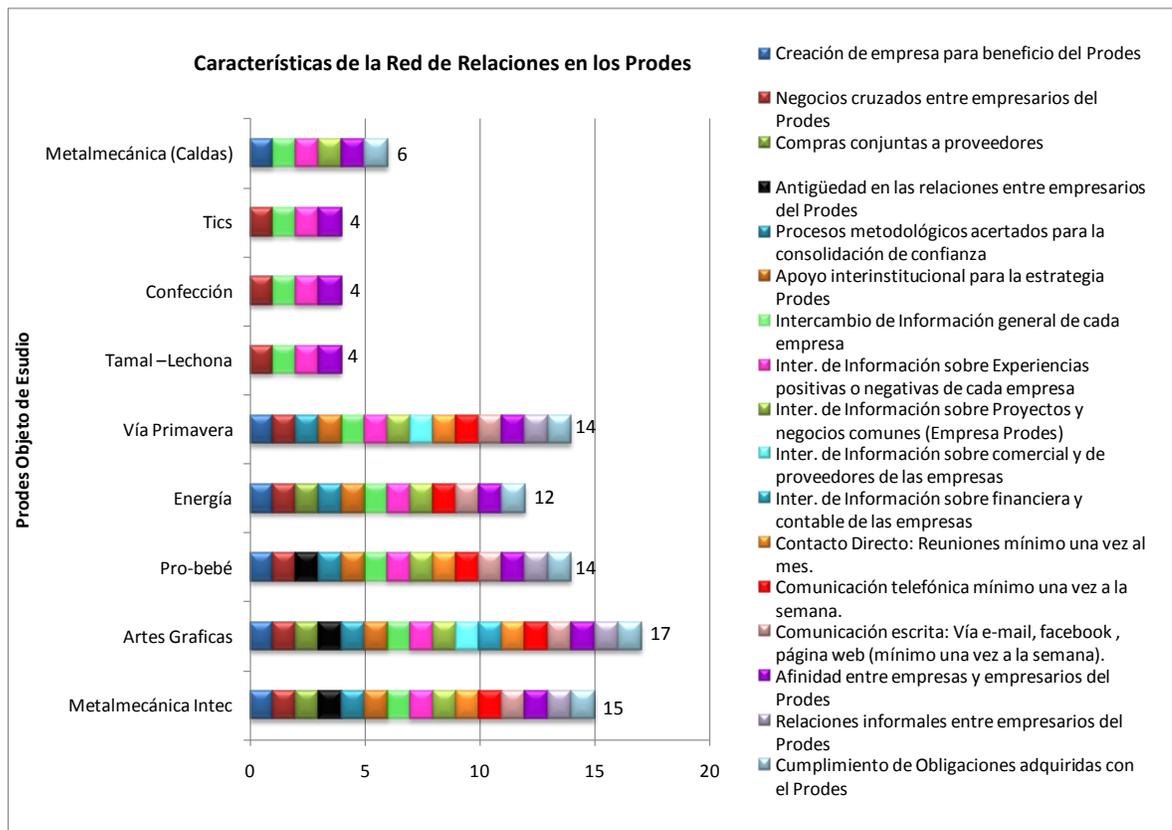
Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 24. Valoración de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 25. Características de la Red de Relaciones en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

En los nueve Prodes objeto de estudio se identifican relaciones de confianza, pero también de desconfianza entre empresarios. En los cinco Prodes estudiados en Antioquia hay fuertes lazos de confianza entre sus miembros, resultado de un proceso concienzudo de fortalecimiento de relaciones de confianza, así: procesos metodológicos acertados liderados por Acopi Antioquia a través de formación humanística por más de 6 meses, creación de comités para coordinación de actividades y compromisos, visitas empresariales a integrantes del Prodes; antigüedad en las relaciones entre empresarios; creación de proyectos conjuntos; relaciones fuertes y continuas con entidades de apoyo públicas y privadas que respaldan económica, social e institucionalmente la estrategia de asociatividad Prodes. Pero no sucede lo mismo con los Prodes Tics (Bogotá), Tamal-Lechona y Confección (Ibagué), ya que sus empresarios no han consolidado lazos de confianza entre sí. Las seccionales de Acopi no han diseñado procesos metodológicos adecuados para conseguir que empresarios de los Prodes se reúnan continuamente a intercambiar experiencias y conocimientos; además, la formación y capacitación ofrecida por Acopi a empresarios de los Prodes es esporádica y discontinua. No hay recursos económicos, sociales e institucionales para respaldar la consolidación de grupos Prodes; por lo tanto, hay grupos creados, pero no consolidados en confianza, colaboración y coordinación de actividades conjuntas. En el caso de Bogotá, hay desinterés del gremio por apoyar el fortalecimiento de la estrategia asociativa en la región.

Una forma de identificar niveles de confianza entre empresarios de un Prodes, es analizando si han logrado intercambiar información entre sí. Santos & Liñán (2006) sostiene que los vínculos fuertes o débiles están en función de la frecuencia y proximidad del contacto. La comunicación entre empresarios de los Prodes de Antioquia es constante y redundante, esto obedece a que tienen en común su interés por el desarrollo y supervivencia del negocio colectivo del que sus integrantes son socios. Los cinco Prodes tienen creado como mínimo un negocio colectivo, e intercambian información constante y redundante sobre dicho negocio; además, los empresarios aportan experiencias positivas y negativas de sus organizaciones para enriquecer las decisiones del grupo, y de sus integrantes.

Los Prodes estudiados en Antioquia tienen una comunicación constante, continua y fluida entre sí. El contacto directo es una estrategia de comunicación eficaz para consolidar conexiones fuertes y lazos de confianza con sus empresarios. Los participantes de dichos grupos se reúnen mínimo una vez por semana, para el caso están los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Graficas, Vía Primavera. El Prodes Ropa para Bebé se reúne una vez cada 15 días; y el Prodes Energía, se reúnen esporádicamente, y utiliza la comunicación telefónica y vía e-mail para intercambiar información. Es usual que los Prodes después de consolidarse como grupo, tener proyectos comunes, reglas de juego claras para administrar los proyectos del grupo, y haber consolidado fuertes relaciones de confianza; disminuyan la frecuencia en el contacto directo con sus empresarios. Cuando esto sucede se emplean otras estrategias de comunicación como: llamadas telefónicas, contacto vía e-mail, uso de página web y *facebook*.

En los Prodes de Ibagué y Bogotá, sus empresarios no tienen actividades y proyectos compartidos; por lo tanto, no hay interés en mantener una comunicación constante entre sus miembros y la información

que circula en la red no fluye hacia todos los integrantes del grupo. Los empresarios comparten información general, como: actividad productiva, dinámica del sector, procesos de formación, experiencias positivas y negativas de sus empresas. Los empresarios de los Prodes Tamal-Lechona y Confección (Ibagué) se comunican esporádicamente a través de relaciones cara a cara, es más frecuente la comunicación telefónica. En el Prodes Tics, tampoco es frecuente el contacto directo entre sus empresarios, y prevalece la comunicación telefónica y vía e-mail. En general, en estos Prodes hay poca constancia, continuidad y fluidez en la comunicación entre los actores participantes.

Los Prodes en estudio no comparten información financiera, contable y comercial. A excepción, del Prodes Artes Graficas que ha consolidado fuertes relaciones de amistad en las que cabe también el intercambio de éste tipo de información. *“La fortaleza de una relación se refiere a la frecuencia, reciprocidad emocional e intimidad de esa relación”* (Brass et al., 1998: 17), y en los Prodes estudiados en Antioquia se ha conseguido frecuencia e intimidad en las relaciones, relaciones fuertes y de confianza.

Las relaciones embebidas, están sustentadas en relaciones de amistad que se incrustan en actividades económicas y productivas. En los nueve Prodes es común encontrar lazos de amistad entre todos los integrantes del grupo, pero es más usual identificar en dichos grupos, subgrupos de empresarios amigos que se unieron por alguna afinidad o similitud más específica, ya sea en edad, antigüedad en el mercado, actividad productiva, nivel de desarrollo, tamaño, nivel de formación, entre otras.

En los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Graficas, y Ropa para Bebé se encuentran fuertes relaciones de amistad entre cada uno de los empresarios que integran los grupos. Una razón obedece al largo tiempo, entre 5 y 9 años, que llevan intercambiando experiencias y proyectos conjuntos. Estos grupos han logrado sostener relaciones formales, a través de reuniones continuas para discutir aspectos relacionados con los negocios y proyectos compartidos; pero también relaciones informales, por medio de encuentros lúdicos, actividades familiares, celebraciones especiales fuera de escenarios laborales. Los lazos de amistad consolidados entre empresarios de estos Prodes, han facilitado el cumplimiento de obligaciones, responsabilidades y compromisos acordados en los grupos.

En general, los Prodes objeto de estudio de Antioquia consolidaron lazos de amistad y de confianza entre sí porque compartieron un proceso de formación humanística y técnica liderado por Acopi Antioquia; porque sus relaciones se han consolidado con tiempo, compromiso y dedicación de sus miembros; porque son homogéneos en algunos aspectos como: tamaño, actividad productiva, antigüedad, ubicación geográfica, edad y nivel de formación de sus empresarios; es decir, porque encontraron características comunes entre sí.

En los Prodes Tics (Bogotá), Tamal-Lechona y Confección (Ibagué), se evidencian lazos de amistad débiles entre sus integrantes. Al interior de los Prodes hay algunos subgrupos de amigos creados con empresarios que comparten diferentes afinidades, tales como: nivel de desarrollo, antigüedad y tradición en

el mercado, nivel de compromiso con los proyectos. En los dos Prodes de Ibagué se observan subgrupos creados por lazos familiares, en los que es innegable encontrar lazos de amistad, confianza, y colaboración mutua. En los tres Prodes antes descritos hay relaciones débiles de amistad, porque no todos los empresarios han consolidado lazos de confianza, ni manejan relaciones de comunicación constante y fluida entre sí. Son grupos relativamente jóvenes que apenas empiezan a establecer contactos de comunicación e intercambio de información. Se sostiene entonces que en estos Prodes, los empresarios suelen incumplir fácilmente con las obligaciones, responsabilidades y compromisos del grupo. Los integrantes de estos Prodes comparten sólo en las actividades de capacitaciones ofertadas por Acopi y en ferias comerciales.

En relación con los huecos estructurales, se resalta la oportunidad que ofrecen de acceder a nueva información para nuevos desarrollos. Se puede alcanzar un volumen mayor de información al relacionarse indirectamente con un mayor número de personas, pero más importante aún es que la diversidad de los contactos garantiza, de algún modo, que esa información no será redundante (Burt, 2000: 353 – 357), y pueda relacionarse con nuevas oportunidades para realizar proyectos y nuevos negocios.

Las seccionales de Acopi que establecen conexiones puente con otras entidades de apoyo públicas o privadas ganan oportunidades para acceder a recursos económicos, sociales e institucionales necesarios para la sostenibilidad del programa asociativo. Las conexiones puente que se identifican en la presente investigación las realiza Acopi con diferentes entidades de apoyo públicas o privadas. Los Prodes de Antioquia y sus empresarios, se benefician de la información recopilada por Acopi Antioquia a través de relaciones interinstitucionales perdurables que sostiene con la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio Medellín para Antioquia, y demás entidades públicas y privadas participes de la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”.

Acopi Bogotá-Cundinamarca no le ha dado continuidad a las relaciones construidas con entidades de apoyo, como: la Secretaría de Desarrollo Económico, el Sena, el Ministerio Tics y la Corporación Nueva Empresa. Del mismo modo, Acopi Tolima, tampoco consigue que las relaciones creadas con otras entidades de apoyo se mantengan a través del tiempo; no hay perdurabilidad, ni permanencia en las relaciones creadas con: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Ministerio Tics, Ministerio de Desarrollo Económico, Cámara de Comercio de Ibagué, Gobernación del Tolima, Alcaldía de Ibagué, Sena y Universidades (Universidad de Ibagué y Universidad del Tolima).

En Acopi Bogotá-Cundinamarca y Acopi Tolima, continuamente se debe estar buscando nuevos aliados para acceder a nueva información que les permita canalizar los recursos económicos, sociales e institucionales requeridos para el mantenimiento de los Prodes. Como se mencionó anteriormente, las relaciones puente que Acopi contacta con otras entidad públicas o privadas, no son relaciones perdurables en el tiempo, continuamente la entidad gremial debe crear nuevos contactos con organizaciones de apoyo (públicas y privadas) para faciliten el acceso a información relacionada con recursos para conseguir la

continuidad de los Prodes en la región.

El argumento del hueco estructural describe cómo estos generan oportunidades para agregar valor con la intermediación, lo cual está asociado con un mejor desempeño de las organizaciones y los grupos. Mientras la intermediación a través de los huecos estructurales parece ser la fuente de valor agregado, el cerramiento puede ser crítico para hacer efectivo este valor enterrado en los huecos (Burt, 1992, 2000).

De los Prodes estudiados se puede concluir que los cinco Prodes de Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Ropa para Bebé, Energía y Vía Primavera son redes caracterizadas por su cerramiento de red y sus huecos estructurales. Las relaciones cerradas se asocian con lazos de confianza, lazos de amistad, comunicación redundante e intercambio de información constante. Los huecos estructurales son los que aportan oportunidades de acceso a recursos económicos, sociales e institucionales para la sostenibilidad de los Prodes. Tanto el cerramiento de red, como los huecos estructurales son vitales para que los grupos asociativos permanezcan en el mercado desarrollando nuevas iniciativas emprendedoras.

En el proceso de descubrimiento de oportunidades, los huecos estructurales pueden contribuir a la generación de ideas, la identificación de oportunidades y la familiarización con las perspectivas y normativas del entorno en el cual se dinamiza el Prodes. De manera correspondiente, el capital social fuerte - Cerramiento de red y relaciones embebidas a través de los vínculos familiares, amigos cercanos, contactos y conocimiento a partir de las experiencias laborales o empresariales previas, contribuyen a identificar y discutir nuevos descubrimientos (Davidsson & Honig, 2003).

La ventaja de las redes cerradas, redes dirigidas hacia dentro, es que buscan reforzar identidades y grupos homogéneos (Svendsen & Sorensen, 2006). Según Sudarsky (1999, 2008) con el cerramiento de red se crean fuertes solidaridades al interior de los grupos volviéndolos relativamente impermeables, mientras que con el capital de los huecos estructurales se busca ampliar el radio de confianza a otros grupos y crear solidaridades más amplias. Estos dos tipos de capital social no son excluyentes, sino más bien complementarios.

No se puede considerar ningún tipo de red social mejor o peor que otras, dependerá de la intención estratégica que se persiga en cada caso (Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000). En general, los huecos estructurales son adecuados para la exploración de conocimiento nuevo y exclusivo, mientras que los vínculos fuertes y el cerramiento de red proveen intercambios de alta calidad, de conocimiento tácito, que son adecuados para la explotación de actividades ya existentes (Molina, Jordán, Ares y Martínez, 2006: 16). De tal forma que, las redes densas tienden a transmitir información redundante, mientras que las conexiones puente o huecos estructurales pueden ser fuente de nuevos conocimientos y recursos (Portes, 1998; Burt, 2000).

Los mecanismos de red, cerramiento de red y huecos estructurales, son formas de capital social que se han estudiado en los nueve Prodes de cuatro regiones de Colombia, y en los cuales se han podido apreciar elementos relacionados con la estructura del Prodes, así: equivalencia estructural, proximidad geográfica y centralidad; con atributos demográficos como: tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación; y con elementos institucionales en los que se observa el papel de del gremio, el estado y demás entidades externas en la consolidación y desarrollo de los grupos asociativos, Prodes.

Los aspectos sociales e institucionales no son los únicos que se manifiestan en el juego de interacciones de una red, también están presentes aspectos culturales relacionados, con: el papel de la cultura regional en el desarrollo y consolidación de grupos asociativos, los rasgos identitarios e identificatorios construidos al interior de un Prodes, y los elementos socio-culturales que ayudan a definir si hay un comportamiento colectivista o individualista entre agentes de la res inter-organizacional llamada Prodes. Los aspectos culturales relacionados con posible colectivismo e individualismo en los Prodes serán analizados en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 10

MANIFESTACIONES CULTURALES EN LOS PRODES: COLECTIVISMO E INDIVIDUALISMO

10. MANIFESTACIONES CULTURALES EN LOS PRODES: COLECTIVISMO E INDIVIDUALISMO.

Se tiene en cuenta que existen múltiples definiciones de cultura (House & Javidan, 2004; Gelfand, Erez & Aycan, 2007), pero es común para los científicos sociales definir la cultura como una serie de parámetros establecidos de la colectividad, que diferencia a una de la otra, de una forma significativa e intrínseca (House & Javidan, 2004). La cultura son “(...) *los motivos compartidos, valores, creencias, identidades e interacción de eventos significativos que resultan de experiencias comunes entre miembros participantes de una colectividad*” (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004: 15).

En la presente investigación se pretende identificar algunas manifestaciones culturales en los Prodes, tales como: valores, prácticas, hábitos, símbolos, héroes y rituales evidentes en los grupos, y que han sido creados, aceptados y practicados por el mismo a través de relaciones históricas entre sus miembros (Hofstede, 1999).

Hofstede (1999) propone cuatro formas de manifestaciones culturales, así: símbolos, héroes, rituales y valores. Los símbolos son las manifestaciones más superficiales de las culturas y los valores las más profundas, con los héroes y los rituales en medio (Hofstede, 1999: 38 - 39). El modelo termina analizando la cultura desde las prácticas (símbolos, héroes, rituales) y los valores. Las prácticas son los actos o “(...) *la forma como se hacen las cosas en esa cultura, y los valores son los artefactos debido a que son creados por el humano, y en este caso específico, son juicios sobre la forma en que deben hacerse las cosas*” (House et al., 2004: VI).

En cada uno de los Prodes se pueden observar manifestaciones culturales o rasgos de identificación comunes al grupo, y es posible que dichas representaciones culturales estén permeadas por estereotipos regionales que surgen a partir de percepciones generalistas y prejuiciosas, positivas o negativas, sobre una determinada región geográfica, en este caso sobre las regiones de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas. Estas representaciones culturales regionales puede favorecer o no, la consolidación de grupos asociativos, e influenciar la definición de prácticas y valores específicos de un Prodes.

Las manifestaciones de identificación cultural de un grupo social, en este caso de un Prodes, son construidas históricamente a través de experiencias de interacción entre individuos, y permitirán caracterizar los grupos asociativos entre aquellos que muestran comportamientos colectivistas entre sus integrantes, y los que exteriorizan comportamientos individualistas. De forma general, la dimensión cultural individualismo-colectivismo se refiere al grado en que una cultura fomenta la independencia y la confianza

en sí mismo en oposición a la cohesión grupal (Hofstede, 1999: 100; Martín y Sánchez, 1999: 213).

El presente capítulo pretende analizar algunas manifestaciones de identificación cultural en los Prodes objeto de estudio, relacionados con: los estereotipos regionales, las prácticas y valores, y la dimensión cultural individualismo y colectivismo. En la primera parte de este capítulo se identifican algunos estereotipos asignados a través del tiempo a las regiones de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas; en la segunda parte, se analizan los Prodes objeto de estudio a partir de manifestaciones de identificación cultural como prácticas (símbolos, héroes, rituales) y valores; y por último, en la tercera parte, se analizan los Prodes a partir de características sociales y culturales que podrían definir a un Prodes como grupo asociativo enfoque hacia el individualismo o hacia el colectivismo.

10.1. ESTEREOTIPOS REGIONALES EN LOS PRODES: MITOS Y REALIDADES.

Los estereotipos son “[...]representaciones simplificadas, esquematizadas y deformadas sobre un grupo de personas u objetos, en el que sólo una parte es debida a experiencias directas con la categoría a la que pertenecen tales sujetos u objetos, en tanto el resto se “rellena” con ideas preconcebidas que pueden ser falsas” (Tajfel, 1984: 4). Es la generalización socialmente compartida sobre las personas que pertenecen a un grupo particular (Forsyth, 2006), que se fundamenta en “creencias populares sobre los atributos que caracterizan a una categoría social⁸¹⁰ y sobre los que hay un acuerdo sustancial” (Mackie, 1973: 435). Los estereotipos se asignan a grupos de gentes en forma de etiquetas verbales (Vinacke, 1956), provocando una simplificación o una orientación selectiva de las percepciones individuales que podrían conducir a distorsiones más o menos graves de la realidad objetiva.

En las regiones de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas se han configurado unos estereotipos regionales que les permite diferenciarse entre sí. Los grupos humanos de una región o territorio son los que dan significados, y valorizan el espacio, creando representaciones de identificación regional para diferenciarse de otros grupos (Arcila, 2006: 42). En este sentido, los estereotipos comportarían la asignación de ciertos rasgos a los individuos que son miembros de un grupo y también la atribución de ciertas diferencias respecto a los miembros de otros grupos. A continuación se hace un análisis de los estereotipos de las regiones de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas -en su orden-, teniendo en cuenta alguna literatura escrita sobre el tema, y tomando en consideración el discurso subjetivo de empresarios entrevistados en el trabajo de campo, acerca de los rasgos de identificación de dichas regiones.

Sobre la región de Antioquia se puede empezar planteando que se ha caracterizado por su desarrollo en actividades empresariales y comerciales. Hoy en día es identificada en Colombia como una ciudad líder en

⁸¹⁰ La categorización social ocurre cuando clasificamos objetos e individuos en categorías. Luego las personas se identifican con esas categorías (Turner & Tajfel, 1981; Tajfel, 1984).

asociatividad empresarial y desarrollo regional⁸¹¹. *“La temprana actividad empresarial de los antioqueños⁸¹², la industrialización que allí se dio y el carácter de polo de desarrollo de esta región colombiana han sorprendido a más de un investigador atraído por el fenómeno antioqueño como objeto de estudio e ilustración de diversas interpretaciones al desarrollo económico”* (Dávila, 1990: 12).

Los argumentos encontrados para justificar el desarrollo acelerado de Antioquia son variados, así: (1) depende de la motivación y la voluntad humana (Mc Greevey, 1975; Dávila, 1990); (2) está forjado por la dificultad topográfica de la región (Uribe, 1885; Parsons, 1961; Hagen, 1963; López de Mesa, 1970; Restrepo, 1972; Restrepo, 1979; Arcila, 2006); (3) fue el resultado de una tensión social creada por el estereotipo de judíos (Arango, 1942; Hagen, 1963); (4) tiene su origen en la influencia vasca en Antioquia (Hagen, 1963; Ricaute, 2011); (5) está relacionado con la experiencia minera como escuela económica de los antioqueños (Hagen, 1963; Safford, 1961); (6) obedece a un aislamiento político, social y cultural (Hagen, 1963); y (7) ha sido para conservar el referente identificador de laboriosidad del antioqueño (Safford, 1961).

Para justificar el argumento que el desarrollo acelerado de Antioquia depende de la motivación y la voluntad humana, Mc Greevey (1975)⁸¹³ propone la Teoría de la Voluntad o el Deseo de Hacer Desarrollo, afirmando que es una teoría psicológica que destaca la motivación o deseo de los individuos; y cultural porque dicha voluntad está atada a un grupo regional, en este caso Antioquia que tiene un modo de ser diferente al de otras regiones (Mc Greevey, 1975: 287; Dávila, 1990: 30). Mc Greevey (1975) afirma que *“[...] el ingrediente básico de la transición [hacia el desarrollo de Antioquia] fue la voluntad de realizarla. Habiendo reconocido dichos elementos de motivación y voluntad”* (Mc Greevey, 1975: 308). Por voluntad de hacer el desarrollo, se entiende voluntad del empresariado paisa; que es un grupo de la sociedad más concreto de las gentes de Antioquia (Dávila, 1990: 32).

A los Antioqueños no sólo se les resalta su motivación y voluntad para impulsar el desarrollo empresarial de su región, sino que otros investigadores (Uribe, 1885; Parsons, 1959, 1961; Hagen, 1963; López de Mesa, 1970; Restrepo, 1972; Restrepo, 1979; Arcila, 2006) se empeñan en sustentar que su pujanza está relacionada con la dificultad topográfica de las tierras antioqueñas. Los antioqueños tuvieron que enfrentar la tenacidad del medio agreste y hostil que les correspondió habitar y que interpuso obstáculos para su progreso. Los principales elementos del medio natural con los que se describió Antioquia, fueron: sus abruptas montañas y cordilleras, sus ríos torrentosos, su árido y quebrado suelo (Restrepo, 1979); una tierra arrugada por causa de las cadenas de montañas elevadas y escabrosas que cruzan su territorio, un paisaje con un aspecto notablemente quebrado y fragoso (Restrepo, 1972); una región situada en medio de arriscas montañas (Uribe, 1885); con unos suelos pobres para la agricultura, de

⁸¹¹ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 15.

⁸¹² Es el gentilicio de Antioquia, departamento colombiano.

⁸¹³ Mc Greevey presenta su teoría en el marco de una interpretación de la historia económica de Colombia en el período 1845-1930, publicada en inglés en 1971 y traducida al español cuatro años más tarde (Mc Greevey, 1975).

pobre vegetación y vertiginosas pendientes que, a través de extensos bosques mantuvieron a los antioqueños aislados del río Magdalena y del mar durante más de cuatro siglos (López de Mesa, 1970).

Las características topográficas influenciaron en los antioqueños representaciones acerca del carácter de su población. Un elemento a tener en cuenta es el uso del apelativo de “montañeses, hijos de la montaña, hombres de la montaña” (Restrepo, 1972: 46-47; Gosselman, 1981: 275-276; Arcila, 2006: 44) como denominaciones con las que se los conocían desde la época colonial⁸¹⁴. Se puede afirmar que el empuje de los antioqueños es una reacción a la adversidad, y que la pobreza y la aspereza de la tierra en Antioquia estimularon a los antioqueños a esfuerzos mayores (Parsons, 1961; Hagen, 1963; Safford, 1961). Las dificultades topográficas de Antioquia formaron los principales rasgos de carácter que le adjudicaban al pueblo antioqueño; logró cimentar sentimientos de orgullo y valoración; y forjó el carácter dinámico, la tenacidad y el emprendimiento en los habitantes de dicha región (Arcila, 2006).

La dificultad topográfica no es la única razón que se asigna para justificar el estereotipo de emprendimiento y tenacidad de los antioqueños; también se atribuye a las tensiones sociales que sentían los antioqueños porque los otros colombianos, principalmente en los centros culturales y políticos de la colonia (Bogotá, Popayán, Cartagena) los consideraban inferiores social y culturalmente, todo debido al mito que los antioqueños descendían de los judíos (Hagen, 1963). Patiño (2006) sostiene que en la época de la inquisición los judíos huyeron de la ciudad de Cartagena de Indias, y se refugiaron en las montañas antioqueñas durante los siglos XVI y el siglo XVII. Con relación a este mito, y “[...] *confrontando el desprecio de los otros colombianos, los antioqueños reaccionaron esforzándose en las actividades económicas para comprobar su mérito entre sí*” (Safford, 1961: 50).

De todos modos, autores como “[...] *José María Vergara y Vergara, uno de los bogotanos que propagó el mito de ascendencia judía, halló comprobación de la precedencia hebrea en la espléndida belleza de sus mujeres, su innato carácter comercial, y la organización patriarcal de la familia. Describió el antioqueño del bajo pueblo como el más bello tipo de toda la República y lo calificó como inteligente, gran trabajador y muy honrado*” (Arango, 1953: XII-XIII). Parece que el “[...] poder económico de los antioqueños fue el origen y la causa del mito de los antioqueños judaizantes, y no el resultado de la leyenda” (Safford, 1961: 67).

Safford (1961) plantea que es posible que la existencia de un mito despectivo tuviera, después de la segunda mitad del siglo XIX, algún efecto en refortalecer el sentido “*need achievement*” de los antioqueños.

⁸¹⁴ La historia de Colombia hace referencia a los acontecimientos que han marcado el devenir histórico de la actual República de Colombia, un país latinoamericano ubicado al noroccidente de América del Sur, con una superficie de 2.070.408 km² (1.141.748 km² corresponden a su territorio continental y los restantes 928.660 km² a su extensión marítima) y una población de 46.581.823 (Censo DANE, 2011). Colombia se conforma como estado en 1810 a partir del Virreinato de la Nueva Granada, colonia del Imperio español que había sido fundada en 1550. En 1886 toma definitivamente su nombre actual de República de Colombia. Su historia se divide por lo general en época precolombina (Este período se extiende desde aproximadamente el año 1400 d. C. hasta la llegada de los conquistadores españoles en el siglo XVI), descubrimiento y conquista española (hacia el año 1500 - 1550), *colonia* (1550 – 1810), independencia (1810 -1824), consolidación republicana (Siglo XIX de 1825 – 1898) y siglo XX. Gran parte de la historia de Colombia tiene una estrecha relación con la historia de España hasta la independencia y las historias de Ecuador, Venezuela, Panamá y de América Latina en general. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_colombia>. Consultada: Febrero 21 de 2012.

Pero si el mito tenía su base en la proeza económica de los antioqueños, y en la falta relativa de actividad política y cultural. Los antioqueños no dejaron de mostrar, y de valorar la agresividad, la agudeza y el éxito que les había ganado la fama de ser judíos. En síntesis, se puede decir que Antioquia como “Pueblo emprendedor, migrador y comerciante ha dado lugar a que se le considere judío” (Lopez de Mesa, 1970: 95).

Hagen (1963) sustituye el mito de ascendencia judía por el de la influencia vasca en Antioquia. A lo que Safford (1961: 50) responde afirmando: “[...] *no hay duda que muchos vascos vinieron a Antioquia; se ve esto en muchos apellidos típicamente antioqueños desde Aranzazu y Urrubla, hasta Isaza, Lorenzana, Londoño, Montoya y Echavarría. Durante el siglo XVII y XVIII familias de vascos del norte de España se establecieron en el Valle de Aburrá, donde Medellín y Envigado se encuentran, así como las pequeñas ciudades en el oriente antioqueño, como Marinilla, El Retiro y El Santuario*⁸¹⁵. Pero hay que recordar que la inmigración vasca fue muy notable en mucha partes del Imperio Español – en Chile, Argentina, Uruguay, Cuba, Venezuela, y en toda Nueva Granada- durante el siglo XVIII. La presencia de los vascos no es cosa particular de Antioquia. Y todavía no se ha comprobado que tienen o tenían más influencia en esta provincia que en otra parte”. La influencia vasca es otro mito (Ricaute, 2011: 1) que busca justificar los diferentes estereotipos con los que se identifica la región de Antioquia, con respecto a otras regiones de Colombia.

El aislamiento político, social y cultural de los antioqueños como estímulo en las actividades económicas parece ser otra razón más para explicar el estereotipo de identificación regional de Antioquia como gente emprendedora y con gran desarrollo empresarial. Hagen (1963) y Safford (1961) señalan que los bogotanos⁸¹⁶, caleños⁸¹⁷ y payaneses⁸¹⁸ miraban a los antioqueños como rústicos e inferiores socialmente; por eso los excluyeron de una participación efectiva en la política, la cultura y la alta sociedad. Además, sostienen dichos autores que como Medellín no fue un centro nacional de política ni de cultura, los antioqueños no fueron distraídos en forma intensa hacia estos campos de acción. La economía antioqueña se fundamentó en las ganancias, enseñando al antioqueño la virtud del trabajo en los negocios. En el siglo XIX la economía antioqueña fue una clase que permitió el enriquecimiento rápido de algunos individuos, a base del descubrimiento afortunado de una mina rica o del comercio con las minas (Safford, 1961: 52 -56; Fajardo, 1966: 71).

Precisamente, otro argumento aportado por investigadores (Hagen, 1963; Safford, 1961) para explicar la pujanza de los antioqueños, tiene que ver con la experiencia minera como escuela económica de dicha región. Es muy posible que la utilización de la maquinaria en las minas en el siglo XIX sirviera de escuela industrial en Antioquia. Hagen (1963: 83-84) sostiene que la minería familiarizó a las gentes de Antioquia

⁸¹⁵ En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Inmigraci%C3%B3n_esp%C3%B1ola_en_Colombia#cite_ref-2>, Consultada: Marzo 24 de 2012.

⁸¹⁶ De Bogotá (Cundinamarca) o relativo a esta ciudad colombiana.

⁸¹⁷ Natural de Cali (Valle del Cauca), perteneciente o relativo a esta ciudad de Colombia.

⁸¹⁸ Natural de Popayán (Cauca), perteneciente o relativo a esta ciudad de Colombia.

con la maquinaria, antes que a la población esencialmente agrícola de la Cordillera Oriental⁸¹⁹ y el Cauca⁸²⁰. Además la minería, siendo una industria arriesgada, forzó a los antioqueños a distribuir el riesgo de la aventura minera entre un conjunto de familias, esto formó en Antioquia un espíritu de asociación, que carecían las otras regiones colombianas.

Por último, y quizás cercano a lo que acontece en la realidad antioqueña, se plantea que el desarrollo de Antioquia, la pujanza y la capacidad empresarial de sus gentes obedecen a su esfuerzo por conservar los estereotipos de laboriosidad asignados a través de la historia de la región. A respecto, Safford (1961: 58) señala que “[...] *ya que existía el concepto del antioqueño inteligente, sano e industrial, los hijos de Antioquia sentían una necesidad de esforzarse para justificar el alto concepto que ellos mismos y los otros colombianos tenían de su tipo. Sobre todo en la época republicana, cuando la notable laboriosidad de los antioqueños empezó a conocerse en todo el país, los antioqueños, como grupo, comenzaron a encontrar en su actividad y habilidad en los negocios su identidad, su personalidad*”. Hoy en día los estereotipos que representan al antioqueño, tienen raíces en las historias y mitos que se han construido desde la antigüedad sobre sus habilidades y comportamientos empresariales y comerciales.

Los antioqueños o paisas⁸²¹ se perciben como “[...] *personas alegres, trabajadoras, rebuscadoras y de mentalidad muy religiosa. Se les identifica por su mentalidad cerrada y su pensamiento regionalista. Son solidarios y tienen un profundo sentido de pertenencia y colectividad. Se les ve como personas que deben producir dinero a costa de lo que sea. También se piensa que son ostentosos, sanguíneos y temperamentales, o como inoportunos, cansones e imprudentes*”⁸²². Hay un prejuicio generalizado sobre las características de los ciudadanos de una y otra región; siendo los antioqueños son tramposos, marrullero, machistas y que toman atajos. Hay una generalización que impera, donde se considera que la sociedad antioqueña es endógena, lo que quiere decir que tiende a un desarrollo hacia el interior, no le interesa interactuar con la diferencia sino más bien transformarla en su igual⁸²³.

Sobre el estereotipo de pujanza y desarrollo empresarial antioqueño se toma como referencia el innegable aporte de empresas y conglomerados provenientes del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA)⁸²⁴, que logró parte de su crecimiento y desarrollo por el respaldo de la economía regional⁸²⁵. El GEA

⁸¹⁹ La cordillera Oriental es uno de los tres ramales principales en los que se divide la Cordillera de los Andes en Colombia. Se extiende en dirección suroeste-nordeste desde el Nudo de Almaguer o Macizo Colombiano en el departamento del Cauca hasta la serranía de Perijá, en La Guajira. En: <[http://es.wikipedia.org/wiki/Cordillera_Oriental_\(Colombia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cordillera_Oriental_(Colombia))>. Consultada: Marzo 2 de 2012.

⁸²⁰ Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia. Se encuentra localizado al suroccidente del país, y su capital es Popayán. Tiene una superficie de 29.308 km².

⁸²¹ En Colombia, este vocablo tiene la intención de ser apócope de paisano; también, denota la intención de describir a los colombianos oriundos de Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Norte y Oriente del Valle del Cauca y Nordeste del Tolima, actualmente, es el nombre que se le asigna a todos los habitantes nacidos en el departamento de Antioquia. En: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Paisa>>. Consultada: Marzo 24 de 2012.

⁸²² <http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estereotipos_seg%C3%BA_n_la_regi%C3%B3n#Estereotipos_en_Colombia>. Consultada: Marzo 24 de 2012.

⁸²³ Ospina, L. E. (2008). ¿Por qué los rolos odiamos a los paisas? En: Revista Textos Plano Sur, Online <http://plano-sur.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2136&Itemid=83>. Consultada: Marzo 24 de 2012.

⁸²⁴ EL Grupo Empresarial Antioqueño también conocido como Sindicato Antioqueño, es un conglomerado de empresas colombianas compuesto por cerca de 125 compañías, la mayoría de ellas ubicadas en el departamento de Antioquia.

se caracteriza por su desarrollo económico-empresarial, y por su representatividad, al ser el más grande conglomerado de empresas del país, cuyos ingresos han representado, desde mediados de la década del noventa, entre un siete y ocho por ciento del PIB de Colombia; y las características particulares del grupo que lo diferencian en su configuración de los demás grupos empresariales colombianos, tales como composición accionaria “más abierta” y diferente de la familiar; variedad de sectores económicos en los que participa; y modelo de estructura organizacional (Londoño, 2004: 48).

Los entrevistados de los Prodes tanto de Antioquia como de las demás regiones en estudio, hacen alusión a los estereotipos de pujanza, desarrollo empresarial y capacidad asociativa de los antioqueños. Los entrevistados usan diferentes calificativos para describir el estereotipo de la región antioqueña, así: regionalistas y convencidos de la pujanza antioqueña⁸²⁶; emprendedores y progresistas o “echados para adelante”⁸²⁷; con tozudez, espíritu empresarial y visión de negocio⁸²⁸; alegres, sociables y comunicativos⁸²⁹; solidarios y dispuestos a ayudarle a otros⁸³⁰; saben trabajar en equipo⁸³¹.

Los entrevistados de la región antioqueña, llaman la atención sobre la facilidad que tienen los antioqueños para emprender proyectos asociativos, esto se identifica no sólo en el escenario empresarial sino que también es notorio en la cotidianidad de los habitantes de dicha región⁸³², “[...] *hay una parte cultural y es que somos tan parroquianos todavía que nos mencionan la unión y creemos en ella, porque la unión nos hace fuertes*”⁸³³. El desarrollo empresarial y asociativo de Antioquia es una responsabilidad compartida de empresarios y entidades de apoyo públicas y privadas de dicha localidad; por eso la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio para Antioquia, Acopi, el Sena, entre otras entidades⁸³⁴, trabajan articuladamente para garantizar el desarrollo empresarial regional, atributo propio y diferenciador de las región antioqueña.

⁸²⁵ Roldán, R. J. (2008). Crítica de la Razón Pura el Antioqueño del Siglo XXI. Fundación Apoye: Medellín (Antioquia)
En: <http://www.fundacionapoye.org/php/ampliar_general_indice.php?id=100&clave=5>. Consultada: Marzo 24 de 2012.

⁸²⁶ Entrevista Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 278; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 11; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 283; Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 279; Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 286; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 179; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 283.

⁸²⁷ Entrevista Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011; Pp. 279; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 280; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 287; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 282; Directivo 33, Bogotá, 31 de marzo de 2011, Pp. 278; Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 286.

⁸²⁸ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Pp. 279; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011; Pp. 279; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 281.

⁸²⁹ Entrevista Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 8; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 287; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 283.

⁸³⁰ Entrevista Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 281; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 8; Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 281; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 287; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 283; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 283; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 287; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 282.

⁸³¹ Entrevista Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 281; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 282; Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 281; Directivo 21, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 282.

⁸³² Entrevista Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 281; Entrevista Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 287; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 179.

⁸³³ Entrevista Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 281.

⁸³⁴ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 54.

Con relación a esto, uno de los entrevistados señala que “[...] el antioqueño sabe claramente que en la asociatividad hay un potencial importante por el tema de las negociaciones en conjunto, de compartir una cantidad de procesos y de cosas que se traducen en minimizar costos para las empresas de manera individual y de optimizar los procesos para todos. Esa característica del antioqueño de ser visionario, negociante, y una persona de arranque que siempre está pensando en la mejor manera de llegar a obtener resultados para su negocio o lograr rentabilidad, yo pienso que es una de las razones por las cuales los Prodes son exitosos en Antioquia; de pronto en otros lugares del país no está tan arraigada esa cultura del negocio y de la asociatividad como tal, y haya egoísmo entre sus empresarios”⁸³⁵. Además, algunos entrevistados de Antioquia también resaltan que en la región se está generando una cultura de asociatividad que es reconocida a nivel nacional⁸³⁶. Los procesos de asociatividad que se han dado en Antioquia han sido a todo nivel, en: grandes, medianas, micro y pequeñas empresas, aprovechando el elemento cohesionador del estereotipo del antioqueño⁸³⁷.

Es común encontrar literatura sobre Antioquia y sus calificativos diferenciadores frente a otros territorios de Colombia. No pasa lo mismo con las otras regiones en estudio, como: Tolima, Caldas y Bogotá, no se encuentra abundante material bibliográfico sobre los estereotipos de dichas regiones.

Se referencia la minería, la colonización, y la arriería como actividades que contribuyeron a crear una representación de identificación cultural del tolimense, aproximadamente para la época de 1910. Santa (1927: 119) señala “[...] los mineros del Tolima son rudos, fuertes, agresivos y derrochadores. [...] El contacto sistemático con el peligro, con la muerte misma que acecha en los túneles de aires enrarecidos, les ha hecho perder el sentido de la valoración subjetiva de la vida propia y de la ajena”. El oficio de la minería en esta zona de Colombia, forjó personas fuertes, derrochadoras, epicúreas y con firmeza para tomar decisiones en momentos cruciales.

Por otro lado, se encuentran los primitivos pobladores o colonizadores (los labradores), valerosos por su heroísmo para sortear las dificultades agrestes de las montañas, y poblar nuevos territorios, “[...] a diferencia de los mineros derrochadores y epicureístas, aquellos colonos son estoicos, previsivos, de vida ordenada y metódica, monógamos y muy dados al ahorro. Sus costumbres son casi patriarcales” (Santa, 1927: 121). Por último, el oficio de la arriería caracterizó a los tolimenses como “esforzados, valientes, locuaces, confiables, trashumantes, enamorados, amigos de la copla y por lo tanto del tiple” (Ibid: 122). De esta serie de estereotipos del tolimense se resalta su indiferencia, despreocupación y tradicionalismo (Ibid: 121-122); sin embargo, también se resalta que la actividad del empresariado agropecuario e industrial del Tolima estaba llena de entusiasmo y desprendimiento (Ramos, 1928: 22). Los habitantes de los departamentos del Tolima también se perciben como amables, humoristas, pícaros, orgullosos, hospitalarios, y amantes de su comida típica (tamal y lechona); pero también como personas perezosas,

⁸³⁵ Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 280.

⁸³⁶ Entrevista Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 282; Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 282.

⁸³⁷ Entrevista Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 283.

obstinadas, pasivas y algo lentas⁸³⁸. La Asociación para el Desarrollo del Tolima (ADT) afirma que necesario cambiar *“el estereotipo del tolimense pasivo y entregado a su destino, por una imagen de un ser humano pro-activo y con iniciativa empresarial”* (ADT, 2005: 28).

Los empresarios de los Prodes Tamal-Lechona y Confección estudiados en el Tolima, caracterizan al tolimense⁸³⁹ como: flojo y perezoso para el trabajo⁸⁴⁰; conformista, poco emprendedor, desconfiado, y adverso al riesgo⁸⁴¹; egoístas, individualistas y envidiosos⁸⁴². La región del Tolima se caracteriza también por la abundancia de empresa familiar, con formas tradicionales de gestión y con niveles bajos de desarrollo; por lo general, estas empresas son creadas para una economía de subsistencia⁸⁴³.

El estereotipo del tolimense se ha fundado en su mayoría por atributos negativos, los cuales son reconocidos tanto a nivel regional (Tolima) como nacional (demás regiones de Colombia).

Adicional a las características antes mencionadas, también se encuentran afirmaciones de empresarios entrevistados en dicha región, relacionadas con que el calificativo que en el Tolima no propician la asociatividad empresarial; los empresarios del Tolima no han sentido el apoyo continuado de entidades de apoyo públicas o privadas para propiciar el desarrollo empresarial de la región⁸⁴⁴. Se identifica en el Tolima algunos factores sociales, como: amenazas de orden público, problemas de corrupción política, y falta de ética empresarial interempresarial que frenan las iniciativas emprendedoras y asociativas en el Tolima⁸⁴⁵. Al respecto, un entrevistado afirma que su familia, así como otras familias de empresarios de la región han sido víctimas de extorsiones por secuestro y por ataques terroristas –grupos al margen de la ley- en sus establecimientos comerciales⁸⁴⁶. Algunos entrevistados del Tolima señalan que la región tolimense pareciera estar conformada por empresarios que no se arriesgan a invertir en sus negocios porque sienten miedo a perder la inversión realizada, dados los problemas de inseguridad que se evidencian en el Departamento de Tolima⁸⁴⁷.

Los calificativos o estereotipos con los que se reconoce al tolimense, han causado dificultades en las representaciones de identificación regional, y terminan distorsionando la realidad sobre las gentes del

⁸³⁸ En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estereotipos_seg%C3%BAAn_la_regi%C3%B3n#Estereotipos_en_Colombia>.

Consultado: Marzo 24 de 2012.

⁸³⁹ Natural del Tolima, perteneciente o relativo a este departamento de Colombia.

⁸⁴⁰ Entrevista Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 6; 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 19.

⁸⁴¹ Entrevista Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 248; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 285; Entrevista Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 10 y 11; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 6; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 1 y 11; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 6.

⁸⁴² Entrevista Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 367; Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 11; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 13 y 14; Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 18; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp.1; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 10; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 16.

⁸⁴³ Entrevista Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 5; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 11y 13; 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 7; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp.15; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 3.

⁸⁴⁴ Entrevista Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, 367; Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 5; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 6.

⁸⁴⁵ Entrevista Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 9 y11; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 6; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp.15 -19.

⁸⁴⁶ Entrevista Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 19.

⁸⁴⁷ Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 285.

Tolima. Sin embargo, algunos entrevistados del Tolima se apoyan en la descripción de estereotipos regionales para referenciar algunas manifestaciones de identificación cultural regional. Al respecto, un entrevistado sostiene “[...] *llegan los paisas y hay desarrollo, porque ellos si hacen, ellos si trabajan, ellos si venden. Sin embargo, son esas palabras sueltas, esos comentarios dañinos los que hacen que la gente crea que realmente eso es así, pero se basan más en comentarios y en situaciones aisladas, en una generalidad popular, que realmente en una certeza*”⁸⁴⁸.

Según Forsyth (2006) las personas tienden a auto-estereotiparse de acuerdo a su pertenencia a un grupo. Estos estereotipos se construyen con la identificación de los individuos que están dentro del grupo (*ingroup*) en contraste con aquellos que están por fuera del grupo (*outgroup*). Por ejemplo, el caso de pertenecer a un grupo con estereotipo de alto o bajo desempeño puede influenciar la autoestima de las personas participantes de dicho grupo.

Algunos empresarios entrevistados del Tolima contrastan en sus explicaciones sobre manifestaciones de identificación regional, los estereotipos del tolimese con los del antioqueño. El estereotipo antioqueño se representa en su mayoría con calificativos positivos, y la cultura tolimese con calificativos negativos. Los entrevistados de los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué, se refieren al antioqueño o paisa como: echado para delante, sin envidias, amables y solidarios⁸⁴⁹; “muy regionalistas, tienen harto parlamento para hablar y sacar adelante cualquier negocio”⁸⁵⁰; sociables y saben trabajar en equipo⁸⁵¹. Definitivamente, “[...] *no se puede comparar un empresario de Ibagué con un empresario de Medellín, ellos tienen una historia distinta, un volumen de operaciones distinto, una cultura diferente*”⁸⁵². En el Tolima, al igual que en Antioquia se han construido diversidad de estereotipos con relación a las características de sus empresarios y de sus gentes; y en el caso específico del tolimese, hay muchos mitos y creencias que distorsionan la realidad regional, pero parece que el tolimese no hace ningún esfuerzo por cambiar estos estereotipos negativos que se le han atribuido a lo largo del tiempo.

Safford (1961: 57) sostiene que entre “los retratos regionales, el del antioqueño es uno de los más favorecidos. A excepción de la ascendencia judía, que no se aplicó a otro grupo regional en Colombia. Pero el estereotipo de los paisas siempre ha sido más positivo que negativo”. Los antioqueños no eran el único grupo regional que llevaba un estereotipo. Los colombianos durante la época republicana elaboraron retratos distintivos y muchas veces despectivos de los habitantes de varias provincias, por ejemplo, “los bogotanos mismos se acusaban de rutineros y egoístas en las empresas. Por lo general, se miraba a los bogotanos como gente cultivada y elegante, pero frívola al extremo e incurablemente improductiva, *el cortesano cundinamarqués*” (Safford, 1961: 56).

⁸⁴⁸ Entrevista Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 245.

⁸⁴⁹ Entrevista Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 18

⁸⁵⁰ Entrevista Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 16.

⁸⁵¹ Entrevista Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 248 y 367.

⁸⁵² Entrevista Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 367.

También se denota por ser tradicionalista, “en la medida en que mantiene ciertas diferencias sociales, culturales y políticas imperantes en la colonia; es paternalista, clasista y racista; y es modernizadora, en la medida en que incorpora nuevos elementos del universo de la burguesía dominante en Europa y los Estados Unidos” (Urrego, 1994: 4; Safford, 1961: 56-57). Según Urrego (1994: 7-10), en los bogotanos permanecen valores de la cultura tradicional de los blancos de la colonia cuya identidad está ligada al mantenimiento de las tradiciones, la “cultura”, el honor y el orden. Además, el bogotano se representó asimismo por la construcción de un sistema de vida en el cual eran fundamentales la rectitud, las buenas maneras, la moralidad, la ilustración, el dominio del lenguaje, el estar a la moda y la posesión de dinero.

A los Bogotanos o rolos⁸⁵³ se les percibe como gente culta, racional, ecuánime y de muy buena dicción al hablar; así como buenos conversadores, amables con el extranjero y buenos relacionistas públicos. Asimismo son vistos como gente mentirosa, cerrada, hipócrita, desconfiada, oportunista, interesada y envidiosa⁸⁵⁴. A su vez el prejuicio establece a la sociedad bogotana como egocéntrica, sintiendo que su región es centro y motor del país. Sobre los rolos también se tiene la creencia que son fríos, legalista y muy consciente de estado⁸⁵⁵.

Hoy en día Bogotá aparece como el principal centro político, cultural y de servicios (educativo, financiero, etc.) del país; pero desde la época de la colonia el Bogotano ha mostrado un interés por participar activamente en la vida política y cultural de la región, y del país (Hagen, 1963; Safford, 1961; Vázquez, 2010), manteniendo en un nivel más bajo la actividad económica y empresarial. Bogotá vendría a ser también el centro de las ideas revolucionarias del siglo XIX y, en un pasado más reciente, “ya en nuestro siglo, incrementó cierto orgullo parroquial cuando un argentino culto, don Miguel Cané, la llamó *Atenas Suramericana*. De todas formas es, sin duda, la ciudad colombiana que representa la actividad cultural más amplia del país” (Alcaldía Mayor, 1998: 9).

Algunos de entrevistados de la región de Bogotá manifiestan que los empresarios bogotanos no son buenos para emprender procesos asociativos, son individualistas, desconfiados y egoístas⁸⁵⁶. Uno de los entrevistados bogotanos pertenecientes al Prodes Tics, concluye esta idea señalando que “[...] *la región cundiboyacense*⁸⁵⁷ *no es muy dada a la asociatividad a diferencia digamos del Valle del Cauca*⁸⁵⁸, a

⁸⁵³ Roberto Restrepo (1955) en su libro “Apuntaciones idiomáticas y correcciones de lenguaje”, define Rolo como “Nombre dado a los indios y mestizos españoles, especialmente cuando habitan las sábanas de Bogotá” y como “Hombre de baja estatura”, aclarando al tiempo que su connotación es peyorativa.

⁸⁵⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estereotipos_seg%C3%BAAn_la_regi%C3%B3n#Estereotipos_en_Colombia>. Consultada: Marzo 24 de 2012.

⁸⁵⁵ Ospina, L. E. (2008). ¿Por qué los rolos odiamos a los paisas? En: Revista Textos Plano Sur, Online < http://plano-sur.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2136&Itemid=83>. Consultada: Marzo 24 de 2012.

⁸⁵⁶ Entrevista Directivo 35, Bogotá, 29 de marzo de 2011, Pp. 238; Entrevista Directivo 38, Bogotá, 04 de abril de 2011, Pp. 285; Entrevista Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 283.

⁸⁵⁷ El altiplano cundiboyacense es un conjunto de tierras altas y planas localizado en la cordillera oriental de los Andes colombianos, entre los departamentos de Cundinamarca y Boyacá. El altiplano comprende tres regiones planas bien diferenciadas, estas son: la sabana de Bogotá, los valles de Ubaté y Chiquinquirá y los valles de Tunja, Duitama y Sogamoso. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Altiplano_Cundiboyacense>. Consultada: Marzo 2 de 2012.

⁸⁵⁸ El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia, situado en el suroccidente del país, entre la Región Andina y la Región Pacífica. Gran parte del departamento está en el valle geográfico del Río Cauca, entre las cordilleras occidental y

diferencia digamos de Antioquia⁸⁵⁹ o al Eje Cafetero⁸⁶⁰ que sí están más dados a ese tema, no sé si sea el tema de la agricultura o la industrialización, porque nosotros como centralistas no buscamos nada más que hacer, que el desarrollo normal; pero sí están más dados y más orientados a la política, la cultura y la educación. En cambio los antioqueños se reúnen fácilmente para hacer cualquier cosa, en cambio aquí es muy difícil una asociatividad⁸⁶¹.

En relación con el estereotipo caldense, se resalta que algunos de ellos están dados por la colonización antioqueña (Jaramillo, 1963; Londoño, 2002; Parsons, 1997). A finales del siglo XVIII, grupos de campesinos y comerciantes que habitaban en poblaciones situadas al oriente de Medellín, tales como Rionegro y Marinilla⁸⁶², comenzaron a desplazarse gradualmente hacia el sur, este desplazamiento realizado por más de cien años, significó la apertura de cientos de millares de hectáreas de tierra fértil en una zona que inicialmente fue selvática y prácticamente deshabitada (Parsons, 1961: 106-144; Jaramillo, 1963: 52-58).

El descenso de la producción de oro en Antioquia, durante la segunda mitad del siglo XVIII, estimuló la migración de antioqueños hacia la búsqueda de tierras fértiles y volcánicas⁸⁶³, yacimientos auríferos, y guacas de oro de los indios. Los colonizadores antioqueños encontraron que “[...] las tierras caldenses rindieron frutos y las guacas se mostraron generosas; en cambio las minas no resultaron ni abundantes, ni ricas. Tierras y guacas se constituirían, entonces, en la inevitable atracción para los nuevos grupos de colonizadores que siguieron la ruta de los pioneros, y que al emigrar intentaron dejar atrás el oriente de Antioquia, y las pobres oportunidades que ofrecía” (Parsons, 1961: 81).

Manizales fue fundada en 1848, en la segunda mitad del siglo XIX, por una expedición de 20 antioqueños; se indica que Caldas, desde la época de su colonización, se ha caracterizado siempre por una gran desigualdad (Parsons, 1961; Christie, 1974). Christie (1974: 11-19) identifica que unas pocas familias se tornaron en el más importante grupo de colonizadores, ocupando las posiciones claves de la región. Estas familias controlaron las áreas política y económica del Norte del Viejo Caldas (Manizales), constituyendo un tipo de dominación oligárquica. Las marcadas diferenciaciones sociales que se dieron en Manizales, consolidaron el estereotipo del caldense como: tradicionalistas, cerrados e individualistas (Parsons, 1961; Morales, 1962; Jaramillo, 1963).

central y de donde proviene su nombre. Su capital es Santiago de Cali o Cali. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca>. Consultada: Marzo 2 de 2012.

⁸⁵⁹ Antioquia es uno de los 32 departamentos de Colombia, localizado en la zona noroccidental del país, y su capital es Medellín, segunda ciudad en población y economía de la nación.

⁸⁶⁰ El Eje Cafetero, la Zona Cafetera en el presente Triángulo del Café es una región topográfica de Colombia, comprendida en su extensión por los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, la región nor-oriental del departamento de Valle del Cauca, toda la región del suroeste de Antioquia y el nor-occidente del Tolima. Las ciudades capitales de los tres primeros departamentos mencionados son Manizales, Pereira y Armenia respectivamente. En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Eje_cafetero>. Consultada: Marzo 1 de 2012.

⁸⁶¹ Entrevista Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 283.

⁸⁶² Rionegro y Marinilla son municipios de Colombia, situados en la subregión Oriente del departamento de Antioquia.

⁸⁶³ De los Nevados del Ruiz y del Tolima. El Nevado del Ruiz, es el más septentrional de los volcanes del cinturón volcánico de los Andes, ubicado en el límite entre los departamentos de Caldas y Tolima, en Colombia; mientras el Nevado del Tolima, está localizado en la Cordillera Central de los Andes en Colombia en el territorio del departamento de Tolima. Se encuentra cercano a Ibagué, la capital del departamento del Tolima.

El desarrollo industrial de Caldas tiene influencia de sucesos históricos relevantes como de la colonización antioqueña; evento con un gran influjo en el desarrollo de la región y en el surgimiento de oligarquías con liderazgo, sectores y personajes emprendedores que han posibilitado la concreción de un escenario productivo industrial basado en los capitales acumulados por la floreciente industria cafetera de principios del siglo XX. Entre los productores que resultan conspicuos en la puesta en marcha de la industria en Manizales, encontramos a aquellos que llamamos los Azucenos⁸⁶⁴, “(...) *considerados corrientemente como los industriales por excelencia de Manizales*” (Rodríguez, 1983: 86). Los Azucenos se destacaron por su espíritu de trabajo y por su actividad económica, tuvieron influencia en las decisiones de la comunidad, fue un pequeño grupo de poder en la región (Rodríguez, 1983; Valencia, 1996; Jaramillo, 2001).

Estos estereotipos de la región coinciden con algunos de los mencionados por entrevistados de Manizales (Caldas) que describen al empresario caldense con personas de tradición, que han heredado puestos familiares, chapados a la antigua, con viejos vicios, individualistas y muy cerrados⁸⁶⁵, “[...] *esto hace que muchas veces no se trascienda, y no se genere esa cultura de cambio y mejoramiento*”⁸⁶⁶. Se reconoce que Manizales tiene gente “[...] *buena y emprendedora, pero egoístas e individualistas, esto es como lo que tenemos de diferente a personas de otra región de Colombia*”⁸⁶⁷. Además, se resalta que el liderazgo empresarial de Caldas esta en manos de una industria élite, con socios pertenecientes a familias adineradas de la ciudad, que fundaron su empresa en esta región hace bastante tiempo⁸⁶⁸. En sus empresarios es posible observar el arraigo por las tradiciones caldenses y su idiosincrasia⁸⁶⁹; y que la mayoría de ellos son cerrados a explorar nuevas alternativas empresariales en otras regiones colombianas⁸⁷⁰.

Algunos de los entrevistados del Ex-Prodes Metalmecánico de Caldas plantean que los con los empresarios de la región es difícil trabajar en equipo⁸⁷¹, y “[...] por eso si los intereses individuales de los empresarios coinciden, hay asociatividad; pero, si los intereses individuales no coinciden, no hay asociatividad. Ni nadie va a gastar un peso por interactuar para conformar una asociatividad, porque no la necesitan”⁸⁷².

⁸⁶⁴ Los Azucenos fueron un grupo o “rosca informal” de siete amigos de colegio, una “barra” de muchachos pertenecientes a prestantes familia de ciudad que incursionaron en el mundo de los negocios; se han conocido desde los años cuarenta como un grupo de individuos pertenecientes a la clase alta de Manizales (Rodríguez; 1983: 57).

⁸⁶⁵ Entrevista Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 179; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 141; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 180; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 275.

⁸⁶⁶ Entrevista Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 141.

⁸⁶⁷ Entrevista Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 180.

⁸⁶⁸ Entrevista Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 275; Directivo 31, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 277.

⁸⁶⁹ Rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad. En: < http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA=idiosincrasia>, Consultada: Marzo 24 de 2012.

⁸⁷⁰ Entrevista Ex - directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 276; Directivo 31, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 277; Entrevista Directivo 31a, Ex gerente de Prometálicos, Manizales, 8 de Julio de 2004, Pp. 277.

⁸⁷¹ Entrevista Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 235; Ex - directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 233; Directivo 31, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 277.

⁸⁷² Entrevista Ex - directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 233.

Hasta el momento se han resaltado algunos de los estereotipos regionales de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas. Al contrastar, la información encontrada en la revisión de la literatura con la referenciada por los entrevistados de dichas regiones, se encuentran algunas correspondencias sobre sus calificativos. La región antioqueña ha sido históricamente valorada y reconocida por un desarrollo empresarial difícilmente comparable con otras regiones de Colombia. Entre los rasgos más representativos del antioqueño se resaltan: la motivación y voluntad para impulsar proyectos empresariales, la pujanza y tenacidad, el espíritu emprendedor y la capacidad para trabajar en equipo. Al examinar las causas que pudieron influir en la concepción de estos estereotipos regionales tan marcados como los observados en la región de Antioquia, se puede concluir que no hay una única causa ni geográfica, ni social, ni cultural para explicar el arraigo de estas prácticas y valores en dicha región. Es la suma de cada uno de los argumentos expuestos, los que valorizan el estereotipo antioqueño, con sus historias, mitos y realidades.

Lo mismo sucede en las regiones de Tolima, Bogotá y Caldas. No se puede atribuir a un sólo acontecimiento o situación los rasgos de identificación regional. Es más bien la suma de acontecimientos y vivencias las que a través del tiempo configuran un prototipo de identificación regional, que se transmite y se transforma de generación en generación. El tolimense ha sido estereotipado mayoritariamente porque sus habitantes se perciben como indiferentes, conformistas, egoístas y desconfiados, pero también como buenos trabajadores. Por otro lado, en la región de Bogotá el estereotipo está relacionado con gente tradicionalista, egoísta, desconfiada e individualista; pero también con potencial en el desarrollo político, educativo y cultural. Por último, el estereotipo caldense también se reconoce y se referencia como individualista, desconfiado, cerrado y con poca habilidad para trabajar en equipo; además de cualidades de emprendimiento y arraigo de regional. Parece ser que los estereotipos asignados a regiones como Tolima, Bogotá y Caldas no favorecen el trabajo asociativo, teniendo en cuenta que algunos rasgos de identificación común están relacionados con comportamientos tendientes al individualismo y a la desconfianza para trabajar con otros.

En la medida en que dos o más grupos participan de la asignación en común de diferentes rasgos, podemos decir que dichos grupos son percibidos subjetivamente por los individuos como más semejantes, y en caso contrario como más distintos. En consecuencia, este proceso servirá para explicar las diferencias o semejanzas subjetivas percibidas entre los grupos. Son representaciones sociales que sirven para categorizar o estigmatizar un grupo social con base en percepciones generalizadas, que no se soportan necesariamente en hechos y experiencias reales.

Sin embargo, al señalar a los estereotipos como creencias de individuo sobre un grupo social, el estereotipo pierde su carácter de "compartido", y se transforma en un mero proceso cognitivo individual (Sangrador, 1981). No se trata simplemente que los sujetos diferencien ciertos grupos, sino que les atribuyan unos rasgos y unas características y no otras. Y la principal dificultad radica en que esto se realiza al margen de que exista un conocimiento directo de esos grupos y de forma compartida. En los estereotipos hay que trascender las percepciones y procesos cognitivos, vinculando factores sociales e

históricos para que den sentido y explicación al discurso que se mantiene respecto a otros grupos (Rodríguez, Sabucedo y Arce, 1991: 19).

Los estereotipos regionales son percepciones y creencias sobre las cualidades que identifican a una región, son parte del sentido común y de las representaciones sociales que se hacen sobre un grupo social determinado. Las percepciones que tienen los entrevistados de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas sobre las cualidades que las gentes de su región son tanto positivas como negativas; pero cuando se realiza una valoración negativa de un grupo en base al estereotipo, el resultado es el prejuicio.

El prejuicio es un juicio anticipado, una opinión, una apreciación, que se hace antes de cualquier información o conocimiento más profundo, son sentencias que no cuentan con ningún juzgamiento reflexivo elaborado. Los prejuicios son opiniones livianas y arbitrarias, que repetidas innumerables veces figuran como verdades incuestionables (Andrade de Souza, 2005: 5).

Los estereotipos o prejuicios acerca de las personas provenientes de regiones como Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas se recogen de opiniones individuales de empresarios habitantes de dichas regiones, y son convicciones colectivas que se han construido tras repeticiones seguidas e irreflexivas de dicho atributo positivo o negativo. Los estereotipos negativos o prejuicios no son ideas construidas tras una reflexión libre, crítica e investigativa; más bien se formulan a través de frases llenas de generalizaciones groseras, como por ejemplo: los antioqueños son tramposos, marrullero, machistas y que toman atajos; los tolimeses son personas perezosas, obstinadas, pasivas y algo lentas; los bogotanos son mentirosos, cerrados, hipócritas, desconfiados, oportunistas, interesados y envidiosos; y los Manizaleños son chapados a la antigua, con viejos vicios, individualistas y muy cerrados.

Estas percepciones, creencias y juicios generalizados se convierten en prejuicios porque son opiniones de carácter negativo aparentemente sin fundamentos, “[...] se trata de una evaluación y valoración negativa y despectiva sin previo conocimiento de una persona perteneciente a un grupo o de todo el grupo como tal. Se tiene una predisposición emocional negativa con base a creencias estereotipadas y atributos negativos” (Fernández, 2011: 318).

El problema que presenta este tipo de estereotipos regionales, negativos o positivos, es que siempre empobrecen y desfiguran la realidad de acuerdo con los criterios y las percepciones de quien valora y evalúa dicha realidad. Los estereotipos negativos pueden generar un “[...] sentimiento hostil que predispone a actitudes negativas y discriminación de personas o grupos estereotipados. Conduce al rechazo culturalmente construido y aprendido y la exclusión social, puede ser sutil o constituir un rechazo manifiesto, claro y directo” (Fernández, 2011: 319). Los estereotipos regionales pueden generar una actitud y/o comportamiento hostil hacia una persona o grupo por el simple hecho de formar parte de determinado colectivo social producto de generalizaciones simplificadas (Allport, 1968; Casas, 1999; González, 1999); por los estereotipos regionales resultan dañinos para el surgimiento de grupos sociales, porque terminan

referenciándose como rasgos de identificación regional en los que se apoyan los individuos para explicar algunos comportamientos y formas de actuar frente a situaciones determinadas, por ejemplo frente a procesos de asociatividad.

10.2. LAS PRÁCTICAS COLECTIVAS EN LOS PRODES: UNA FORMA DE IDENTIFICACIÓN COLECTIVA.

Las prácticas son acciones que ayudan a influir comportamientos, son los actos o "(...) *la forma como se hacen las cosas*" (House et al., 2004: VI). Las manifestaciones de cultura en los Prodes, son analizadas a través de prácticas o acciones, que se manifiestan a través de símbolos, héroes y rituales identificados en cada uno de los grupos asociativos (Hofstede, 1999: 38). Hofstede (1999) afirma que no obstante las prácticas son visibles para un observador externo; su significado cultural, no obstante, es invisible y reside precisa y únicamente en la manera en que las prácticas son interpretadas por los miembros del grupo. El modelo de Hofstede, tiene en cuenta cuatro manifestaciones culturales, así: símbolos, héroes, rituales (prácticas) y valores. Los símbolos son las manifestaciones más superficiales de una cultura, y los valores las más profundas, con los héroes y los rituales en medio.

En las prácticas intervienen en los *hábitus*, entendidos como esquemas de acción históricamente constituidos en los que tienen presencia los momentos de percepción, apreciación y acción de los objetos del mundo sensible (Bourdieu, 1991; 1995). El hábitus produce prácticas "(...) *conforme a los esquemas engendrados por la historia, asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, depositadas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamiento y de acción, tienden, de forma más segura que todas las reglas formales y todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia en el tiempo*" (Bourdieu 1992: 91; Aguirre y Pinto, 2006: 78).

La práctica será siempre una resultante de una relación entre historia objetivada (bajo la forma de capital) y una historia incorporada (*hábitus*), aprobada por un colectivo para conseguir unos fines determinados, esas prácticas se transforman en hábitos en la medida en que los agentes sociales las convierten en normas de comportamiento que prevalecen en el tiempo (Mauss, 1936; Durkheim, 1988; Bourdieu, 1991).

En algunos Prodes estudiados en Antioquia es posible calificar como "hábitus", las reuniones formales a las que asisten los empresarios cada semana, o cada quince días. Esta habitual reunión formal entre miembros del Prodes, se ha convertido en una práctica cultural de los grupos, interiorizada, aprobada y valorizada por sus integrantes. Los participantes del Prodes Metalmecánico han institucionalizado el día jueves, de 9 a 11 de la mañana⁸⁷³, el Prodes Artes Gráficas también se reúne los jueves, pero de 6: 30 a 8:

⁸⁷³ Entrevista Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 6; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 272.

30 de la mañana⁸⁷⁴; y el Prodes Ropa para Bebé, hace las reuniones del grupo los miércoles cada quince días, de 7 a 10 de la mañana⁸⁷⁵. En estos tres Prodes se ha conservado la práctica de reunión semanal o quincenal, considerándose esencial para mantener la unidad y la motivación de los grupos. Cabe destacar que estos tres Prodes son los más antiguos dentro de los grupos asociativos creados en Antioquia; el primero con 9 años de permanencia en el mercado, y los dos últimos con 5 años.

Los entrevistados de estos tres Prodes señalan que los encuentros semanales o quincenales se han convertido como en una especie de “club de amigos”, al que los empresarios asisten voluntariamente para conversar y proyectar el desarrollo del grupo; no hay penalizaciones, ni sanciones, ni obligaciones porque se confía en la buena voluntad de sus asistentes⁸⁷⁶. Al respecto, uno de los entrevistados de Antioquia anuncia que *“[...] para ellos [los empresarios] eso era sagrado; es decir, por encima de un negocio de lo que sea estaba la reunión, porque en el grupo hacían negocios y se cruzaba información. Ellos hablaban del club de los jueves, no le faltaban a eso”*⁸⁷⁷. En grupos asociativos con características colectivistas, la sanción o penalización más grande que se presenta ante el incumplimiento de obligaciones de algún integrante del grupo, es la vergüenza. Es común referirse a la cultura de la vergüenza, porque cuando un miembro del grupo infringe las normas sociales, todo el grupo se siente avergonzado, por un sentimiento de responsabilidad colectiva (Hofstede, 1999: 117).

Los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas y Pro-Bebé se han vuelto muy cerrados, casi que como una logia. Los empresarios de estos Prodes no admiten la entrada de nuevos miembros al grupo, porque hay una historia y una experiencia de formación incorporada en el grupo que no es transferible, ni puede ser aprehendida por un nuevo integrante⁸⁷⁸. Aunque se tengan normas que regulan la entrada de nuevos empresarios a un Prodes, como: seis meses de asistencia a programas de formación técnica y humanística, pagar determinado monto de dinero, recibir la aprobación de los integrantes del Prodes; esta normas no serán suficientes para que “el nuevo” logre adscribirse a los patrones de identificación colectiva, que ya han ganado los integrantes de estos grupos a través del tiempo⁸⁷⁹.

Los Prodes Energía y Vía Primavera, con dos años de antigüedad, mencionan que durante el primer año de creación de los grupos sus integrantes se reunían formalmente cada ocho días, pero en la actualidad esta práctica no se conserva. Los empresarios de estos Prodes no se reúnen con la misma periodicidad que los anteriores grupos, y las reuniones que organizan tienen un sentido más práctico que social. En general, los Prodes Energía y Vía Primavera tienen una comunicación constante telefónicamente

⁸⁷⁴ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 258 y 339; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 196 y 263; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 217, 230.

⁸⁷⁵ Entrevista Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 3; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 1; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 3.

⁸⁷⁶ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 258; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 263; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 230 y 341; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 9; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 3; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 272.

⁸⁷⁷ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 15.

⁸⁷⁸ Entrevista Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, pp. 4; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 9; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 7.

⁸⁷⁹ Entrevista Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 4; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 7.

y vía e-mail⁸⁸⁰. Aunque estos dos Prodes no hayan mantenido la “rutina” de reuniones formales continuas, han logrado establecer una interacción constante entre sus miembros utilizando otros medios de comunicación⁸⁸¹.

En el caso, de los Prodes estudiados en Ibagué, Bogotá y Caldas la práctica de reuniones formales e informales constantes y voluntarias entre empresarios no existen. Como se mencionó en el capítulo anterior, hay poca constancia y continuidad en las comunicaciones entre empresarios de estos grupos asociativos. Éstos se reúnen, única y exclusivamente, si Acopi los convoca; por lo tanto, pueden pasar meses sin que los integrantes de estos Prodes tengan un contacto directo⁸⁸².

En algunos Prodes estudiados en Antioquia, como en el Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé y Vía Primavera también es habitual encontrar relaciones informales entre sus integrantes, como resultado de las relaciones de amistad que se han consolidado entre ellos. Uno de los fundadores de la estrategia Prodes en Colombia afirma que el éxito de la supervivencia de los Prodes en una región depende de los escenarios formales y no formales creados por entidades de apoyo y por empresarios participantes de los dichos grupos asociativos; las reuniones sociales son importantes para que los empresarios puedan compartir, conversar y construir relaciones de amistad y de confianza⁸⁸³. Además, dicho entrevistado sostiene que como resultado de estas prácticas sociales, y de las relaciones de amistad creadas entre empresarios “[...] hoy día todavía hay grupos que se siguen reuniendo, siguen trabajando, se siguen buscando, se siguen apoyando, quizá no con la figura Prodes porque ya no la conservan como tal, sino como resultado de que incorporaron la filosofía Prodes. Esos grupos se reúnen, se apoyan y se complementan, como resultado de los lazos de amistad que nacieron de ese proceso”⁸⁸⁴.

En los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Ropa para Bebé y Vía Primavera es común que los empresarios se reúnan en espacios no formales a intercambiar experiencias. En el Prodes Metalmecánico es habitual que los empresarios se encuentran un fin de semana para compartir, bien sea una cerveza o una comida, y dialogar⁸⁸⁵. En el Prodes Artes Gráficas los empresarios disfrutan organizando diversidad de actividades sociales, como: fiestas para celebrar fechas especiales, paseos para integrar las familias de los empresarios, reuniones de copas en casa de alguno de los empresarios, tertulias, asistencia a partidos de

⁸⁸⁰ Entrevista Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 528; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 243; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 219; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 175.

⁸⁸¹ Estos empresarios se comunican por teléfono, correo electrónico o *facebook*.

⁸⁸² Entrevista a Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 186; Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010, Pp. 168; Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011, Pp. 169; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 176; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 176; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 177; Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 10; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 179; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 178.

⁸⁸³ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 431 y 434; Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 163.

⁸⁸⁴ *Ibid.*, Pp. 23, 149, 117, 258.

⁸⁸⁵ Entrevista Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 8; Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011.

fútbol y conciertos musicales⁸⁸⁶. Sobre el tema de las relaciones sociales uno de los entrevistados sostiene *“[...] siempre se han generado reuniones en la casa del uno y del otro, que en esta finca que en aquella, que es el día de las madres y hay que comprar los regalos, que es el día del padre y también, que se caso la hija de fulanito entonces hay que mandarle el regalo. Celebramos también el cumpleaños del Prodes, por ejemplo el año pasado se cumplieron los 5 años y se hizo una actividad en el Parque Piedras Blancas, nos fuimos un fin de semana e hicimos una cantidad de actividades. Estas son cosas agradables que se van desarrollando dentro del grupo”*⁸⁸⁷, manteniendo el entusiasmo de sus miembros, y garantizando la supervivencia del Prodes Artes Grafica a través del tiempo⁸⁸⁸.

Para los entrevistados del Prodes Ropa para Bebé, las reuniones sociales informales hacen parte del conjunto de prácticas que desarrollan los empresarios del grupo durante el año. Estos empresarios organizan paseos de integración, tertulias y celebraciones especiales⁸⁸⁹. Del mismo modo, en el Prodes Vía Primavera es usual que los integrantes del grupo se reúnan informalmente los fines de semana para salir de fiesta o asistir a alguna actividad lúdica; la amistad es fundamental en la sociedad Vía Primavera⁸⁹⁰.

Estas relaciones informales entre miembros del Prodes han ayudado a consolidar fuertes relaciones de amistad y de confianza, representado a su vez en mejores resultados en los negocios. Una experiencia planteada por uno de los entrevistados de Antioquia ejemplifica esta situación, así *“[...] el grupo de empresarios después de dos años de estar trabajando juntos, dijeron porque no hacemos la fiesta de fin de año con los trabajadores de cada una de las empresas, entonces efectivamente hicieron el ejercicio y contrataron un club, invitaron a todos los trabajadores de todas las empresas, organizaron un evento de todo el día, e invitaron a la familia de los empresarios, y dentro de las actividades que se organizaron, hicieron unos partidos de fútbol y un almuerzo. Lo interesante ahí qué fue, que los partidos de fútbol, los jugadores eran los trabajadores, y los que les llevaban el agua eran los empresarios. La política fue, que ellos iban a atender a los trabajadores, entonces durante el partido los aguateros eran los empresarios; y durante el almuerzo, eran los empresarios y las esposas de los empresarios los que les servían a los trabajadores. Eso qué resultado tuvo, pues no solamente que el nivel de confianza y de trabajo se mejoró en las empresas, sino que eso se reflejó en una cosa que nadie tenía previsto que fuera así, que fue el mejoramiento de la productividad de los trabajadores y de las empresas. Los trabajadores se sintieron más comprometidos y le pusieron más entusiasmo al trabajo”*⁸⁹¹. Como esta experiencia, hay una serie más de anécdotas referenciadas por los entrevistados de Antioquia, en las que indican el impacto que han tenido las relaciones sociales entre empresarios del Prodes en la productividad de las empresas, y en la gestión de sus directivos⁸⁹².

⁸⁸⁶ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 151, 258 y 260; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 196; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 197.

⁸⁸⁷ Entrevista Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 197.

⁸⁸⁸ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 258; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 196.

⁸⁸⁹ Entrevista Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 6; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, P. 9.

⁸⁹⁰ Entrevista Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 205; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 11.

⁸⁹¹ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 15.

⁸⁹² Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011.

Las reuniones formales e informales, hacen partes de las prácticas o acciones que ayudan a influir comportamientos en los empresarios del Prodes. Las reuniones formales semanales o quincenales son habituales en casi todos los grupos asociativos estudiados en Antioquia, a excepción del Prodes Energía y Vía Primavera. Las reuniones informales entre integrantes de un Prodes se propician cuando se han alcanzado altos niveles de confianza y de amistad entre sus empresarios, de los nueve Prodes estudiados en Colombia, solo se identifica dicha práctica en cuatro Prodes de Antioquia, así: Metalmecánico Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé y Vía Primavera.

Desde la perspectiva de los mecanismos de cultura aportados por Hofstede (1999) para estudiar las manifestaciones de identificación cultural de los Prodes, esta parte del capítulo hace énfasis en explicar las “prácticas” de los Prodes, a partir de los símbolos, héroes y rituales identificados en los diferentes grupos sociales en estudio.

Se observa en los nueve Prodes estudiados manifestaciones culturales significativas, emanadas de las prácticas comunes identificadas a través de discursos de empresarios, los entrevistados en los Prodes, que ofrecen la idea de unidad. A continuación se describen algunos símbolos identificados en los Prodes objeto de estudio. Vale la pena recordar que los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto que sólo es reconocido por quienes comparten la cultura, o los rasgos de identificación. Los símbolos pueden ser imitados, cambiarse, renovarse, o ser reinventados; y según el modelo de Hofstede (1999: 38-39) permanecen en la parte externa y más superficial de lo que llamamos “cultura de grupo”⁸⁹³.

En los nueve Prodes estudiados sus entrevistados identifican cuatro símbolos generales de la estrategia Prodes en Colombia, así: Los Profos de Chile, como modelo de desarrollo asociativo y marco guía para la creación de los Prodes en Colombia; la entidad gremial Acopi, como fundadora de dicha estrategia de asociatividad; la seccional de Acopi Antioquia, como entidad líder en el desarrollo de Prodes en Colombia; y por último, los gansos, como el símbolo institucional de dicha estrategia propuesta por Acopi Nacional.

Los Profos (Proyectos Asociativos de Fomento) liderados por la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo)⁸⁹⁴ de Chile, es la estrategia de asociatividad que ha sugerido el surgimiento de los Prodes en Colombia⁸⁹⁵. Los Profos surgen en Chile como iniciativa del Gobierno Nacional, quien recoge igualmente la experiencia italiana de los consorcios, a través del Ministerio de Economía, y presenta el Programa Nacional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa; programa que a partir de 1993 le

⁸⁹³ La mediación de algunos de esos elementos culturales, se hace importante en las representaciones que versan sobre la diferencia, cuando estas se refieren a una unidad colectiva distinta (otro) de aquella desde donde tiene lugar el proceso de representación mismo, esto es, a la identificación por contraste (Hernández, 2004; Ocampo, 1993). El reconocimiento y la asunción generalizada de unos atributos culturales y emotivos que constituyen la diferencia con los otros de la valoración, esto es, de la identidad (Hernández, 2004).

⁸⁹⁴ Corfo es un organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en Chile en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una economía social de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades. En: <http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo>, Consultada: Febrero 18 de 2012.

⁸⁹⁵ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011, Pp. 223.

fue asignado a la Corporación de Fomento, Corfo. Los Profos son una forma original de cooperación entre el Estado y el sector privado, y se conciben como un instrumento de gestión destinado a proveer a grupos de empresarios capacidades técnicas que les permitan aprovechar de mejor forma las oportunidades del mercado (Vicens, 1995, Pallares, 2004). Los Profos apoyan la preparación y el desarrollo de grupos de al menos cinco empresas, que comparten una idea de negocio común; esto les permite compartir información sobre mercados y acceder a recursos competitivos fundamentales en los mercados globalizados⁸⁹⁶.

Además de los Profos, algunos empresarios integrantes de los Prodes en estudio, identifican en Acopi la entidad líder en Colombia de procesos asociativos para la Mipyme. En general, Acopi es la organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y a las pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores productivos, es una entidad sin ánimo de lucro, una Federación Nacional de la Mipyme, fundada el 27 de Agosto de 1951, y tiene trece (13) seccionales ubicadas en diferentes regiones de Colombia⁸⁹⁷. Los entrevistados de las cuatro regiones objeto de estudio, así: Antioquia, Ibagué, Bogotá y Caldas identifican en Acopi un símbolo representativo del surgimiento de la estrategia Prodes en Colombia. Acopi es la entidad que ha liderado el proceso de creación, consolidación y desarrollo de los Prodes a través de la gestión y movilización de recursos logísticos, tecnológicos, económicos y de personal⁸⁹⁸. Al respecto, los entrevistados señalan: “[...] como símbolo digamos que esta Acopi y el logo de Acopi. Acopi fue quien nos bautizo y quien nos dio la doctrina del Prodes”⁸⁹⁹; “[...] a nosotros nos ha agrupado es Acopi”⁹⁰⁰; “[...] aquí se habla de Prodes y todo el mundo sabe que es Acopi”⁹⁰¹.

Específicamente, la seccional de Acopi Antioquia se ha convertido en un símbolo nacional de la estrategia Prodes, dado que es una de las regiones que lidera el mayor número de grupos asociativos en Colombia, con 44 Prodes actualmente constituidos que involucran a más de 600 empresas de diferentes sectores (Acopi Antioquia, 2011: 14). El liderazgo de la seccional Acopi Antioquia en el impulso a la estrategia asociativa a nivel regional, obedece a varios factores, así: credibilidad en la estrategia Prodes y posicionamiento como línea estratégica de acción de la entidad; alianza constante de entidades públicas y privadas para sostener económicamente e institucionalizar el proyecto asociativo; experiencia en el diseño, elaboración y puesta en marcha de metodologías pertinentes para el trabajo con empresarios de diferentes sectores y niveles de desarrollo; y equipo directivo comprometido con el desarrollo de la estrategia de asociatividad Prodes⁹⁰².

⁸⁹⁶ En: <http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas_por_necesidad/develop_negocios_en_forma_asociativa>, Consultada: Febrero 18 de 2012.

⁸⁹⁷ Las regiones colombianas en las que se encuentran seccionales de Acopi son: Antioquia (Medellín), Atlántico (Barranquilla), Bogotá (Cundinamarca), Bolívar (Cartagena), Caldas (Manizales), Cauca (Popayán), Centro Occidente – Risaralda (Quindío), Norte de Santander (Cucutá), Bucaramanga (Santander), Tolima (Ibagué), Valle (Cali), Pasto (Nariño), Barrancabermeja (Santander). En: < www.acopi.org.co/>, Consultada: Noviembre 8 de 2011.

⁸⁹⁸ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 223; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp.1; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 7; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 225; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 224; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 10; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 7; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 12; Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 6.

⁸⁹⁹ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 223.

⁹⁰⁰ Entrevista Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 1; Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 6.

⁹⁰¹ Entrevista Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 224.

⁹⁰² Entrevista Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 229; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 374; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 223.

La estrategia asociativa desarrollada por Acopi Antioquia, ha contribuido a cambiar la percepción de los empresarios de la ciudad acerca del trabajo individual y aislado, pasando a desarrollar verdaderos encadenamientos productivos y trabajo colaborativo⁹⁰³. Para Miguel Echeverri Chavarriaga, director ejecutivo de Acopi, “aunque ya se ven los resultados, esta es una estrategia que se debe mirar a largo plazo para una región y de ahí la importancia de la gestión de la Alcaldía de Medellín, el Concejo Municipal y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, para darle sostenibilidad a esta iniciativa público-privada”⁹⁰⁴.

Por último, un símbolo menos identificado por los empresarios entrevistados del Prodes, pero sí por los fundadores de la estrategia asociativa, es el “Ganso”. El Ganso es símbolo del Prodes, porque los gansos vuelan en manada formando una “V”, y se ha demostrado que vuelan formando una “V” porque cuando cada ave bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de ella. Volando en “V”, toda la bandada aumenta por lo menos en 71% más su poder de vuelo, que si cada ave lo hiciera sola⁹⁰⁵. Los fundadores del Prodes afirman que el ganso busca simbolizar la ayuda y colaboración que debe darse en un Prodes para que se consigan resultados colectivos, el vuelo de los gansos y su estructura en “V” es un ejemplo de estructura solidaria e integradora entre agentes de un grupo⁹⁰⁶.

Entre algunos símbolos representativos de algunos Prodes, se encuentra el “Árbol Vía Primavera”, símbolo del Prodes Vía Primavera (Antioquia); las plazas de mercado ubicadas en la ciudad de Ibagué, como símbolo del Prodes Tamal-Lechona; y el Cluster Textil Confección Diseño y Moda como un símbolo de desarrollo asociativo para la ciudad de Ibagué.

Con relación al “Árbol Vía Primavera”, los entrevistados del Prodes Vía Primavera plantean que escogieron dicho símbolo para representar el Prodes, porque la cuadra “Vía Primavera”, en donde se encuentran ubicadas las empresas que participan del grupo, está rodeada de árboles que le dan un aire de tranquilidad y armonía al lugar⁹⁰⁷. La Vía Primavera es un nuevo concepto de espacio comercial en Medellín, donde confluyen 36 propuestas de diseñadores de ropa, accesorios, calzado, decoración, mobiliario, arte y gastronomía. “Entre *majestuosos árboles* y casas tradicionales, los jóvenes diseñadores “paisas” o nativos de Medellín, se han abierto un espacio creativo y comercial único para ofertar sus productos”⁹⁰⁸.

En el Prodes Tamal- Lechona, la “plaza de mercado” es un lugar de congrega al empresario del tamal y la lechona y a los clientes demandantes de dichos productos tradicionales de la región tolimese. La plaza

⁹⁰³ Acopi Antioquia (2012). Resultados de asociatividad 2011. En: <<http://www.acopiantioquia.org/images/stories/resultados%202011.pdf>>. Consultada: Febrero 18 de 2012.

⁹⁰⁴ En: <<http://www.camaramed.org.co:81/mcc/content/912>>. Consultada: Febrero 18 de 2012.

⁹⁰⁵ El vuelo de los gansos y sus enseñanzas. En: <<http://www.elblogalternativo.com/2010/02/18/el-vuelo-de-los-gansos-y-sus-ensenanzas/>>. Consultada: Febrero 18 de 2012.

⁹⁰⁶ Entrevista Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011.

⁹⁰⁷ Entrevista Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

⁹⁰⁸ Bajo el Cielo de Vía Primavera. En: <www.revistatravesias.com>. Consultada: Febrero 18 de 2012.

de mercado es un lugar de encuentro y de interacción dinámica entre empresarios y clientes. En la Ciudad de Ibagué, existen cuatro (4) Plazas de Mercado caracterizadas por su tradición y buena comida⁹⁰⁹. Este es un espacio público, amplio, cubierto o descubierta, donde se suelen realizar actividades no sólo de productos, sino que se establecen y renuevan lazos personales, grupales y se intercambian informaciones de todo tipo. Así mismo se destacan actividades como la agrícola, mercantil, financiera, y social puestos de venta. Dichas Plazas de Mercado están identificadas así: Plaza de Mercado “Chapinero”, Plaza de Mercado de “La Calle 21”, Plaza de Mercado “El hipódromo”, Plaza de Mercado “El Jardín” (Periódico Nuevo Día, Ibagué, Junio 13 de 2010). Algunos empresarios entrevistados del Prodes Tamal-Lechona tienen puntos de venta de sus productos principalmente en las plazas de mercado de “La Calle 21” y “El Jardín”; y por lo general, son negocios con antigüedad y reconocimiento en el mercado ibaguereño⁹¹⁰.

Actualmente, el Cluster Textil Confección del Tolima se ha convertido en un símbolo de desarrollo asociativo regional, y se define como un conglomerado de empresas e instituciones que pertenecen y/o apoyan al sector textil-confección y conforman una red de cooperación para el fortalecimiento, desarrollo y mejora competitiva del sector. El Clúster Textil Confección del Tolima hace parte de los proyectos priorizados dentro del Plan Regional de Competitividad del Tolima, cuenta con el respaldo de la Gobernación del Tolima y la Alcaldía de Ibagué como una de las herramientas estratégicas de los Planes de Desarrollo⁹¹¹.

Adicional a los símbolos, otro mecanismo de identificación cultural analizado en los Prodes objeto de estudio, son los héroes, que de acuerdo con Hofstede (1999) son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias que poseen características sumamente apreciadas en una cultura y, de esta forma, sirven como modelos de conducta; en este caso son personas vivas que han aportado al desarrollo de la estrategia asociativa Prodes.

Algunos personajes a los que le han dado valor algunos entrevistados de los Prodes son a: Zoilo Pallares Villegas, Jairo Díaz Valencia, y Juan Alfredo Pinto. Los tres personajes son reconocidos por su participación en la consolidación de Prodes a nivel nacional o regional.

Zoilo Pallares Villegas⁹¹², fue director ejecutivo de Acopi Nacional, y es reconocido a nivel nacional por haber ayudado a crear la estrategia Prodes en Colombia, acompañó el diseño metodológico de dicho programa de asociatividad dirigido sólo a Mipymes colombianas⁹¹³. Este personaje *sostiene “[...] bueno, a mí me invita la Presidencia Nacional a hacer parte del Programa Prodes, porque yo había sido Director de*

⁹⁰⁹ Entrevista Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011;

⁹¹⁰ Entrevista a Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

⁹¹¹ En: <http://www.ibaguemaquilaymoda.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=57&lang=es&showall=1>. Consultada: Febrero 18 de 2012; Entrevista Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 54.

⁹¹² Economista, Director de la Corporación Nueva Empresa desde hace 22 años, Director Nacional de Acopi por 4 años, Consultor Organización de las Naciones Unidas ONU por 5 años, y Consultor en Desarrollo Local y Asociatividad.

⁹¹³ Entrevista Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 1; Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011, Pp. 225; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 229.

*Acopi Bogotá-Cundinamarca durante cuatro años (entre el año 1984 y principios del 88), en el año 1968 había sido asesor de la Presidencia de Acopi, y trabajaba como asesor de Pequeñas y Medianas Empresas, conocía muy bien el tema. Fuera de eso como director de Acopi había estado en comisiones fuera del país, en Latinoamérica y Europa, y conocía más o menos el esquema de asociatividad, y de cierta manera el trabajo que veníamos haciendo iba en esa dirección. Esa fue como la invitación que me hicieron, y a mí me pareció un reto interesante, y yo lo acepté. En el camino pues tocó que construir, hicimos un intercambio con Chile, trajimos grupos Profos de Chile, fuimos a Chile, nos reunimos con Corfo, nos reunimos con las principales instituciones allá, conocimos de primera mano qué había pasado; luego también en Italia fuimos y estuvimos en una comisión, yo estuve en una comisión a principios del 2001 o 2002 y conocimos con muchísimo más detalle los distritos industriales, y eso permitió como ir consolidando un poco el proceso e irle haciendo los ajustes*⁹¹⁴. De la experiencia Prodes de aquella época, Zoilo escribió un libro denominado “Asociatividad empresarial estrategia para la competitividad” (2004), en el que se consigna la historia del surgimiento de los Prodes en Colombia, así como algunas experiencias positivas y negativas en el proceso de asociatividad empresarial.

Adicional a esto, “Don Zoilo”, apelativo con el que es reconocido a nivel nacional y regional (Bogotá), se identifica como promotor, articulador y líder del Prodes Tics (Bogotá), a empleado su experiencia en procesos asociativos para consolidar dicho grupo⁹¹⁵. Una cita de uno de los entrevistados resume la importancia de este personaje para el Prodes Tics, así: “[...] *Don Zoilo es un maestro, es un caballero, y si no fuera por él seguramente Prodes Tics ya hace rato no existiría; pero ha sido la tenacidad de él, la constancia de él, lo que ha hecho que hasta hoy, nosotros permanezcamos como grupo. [...] Don Zoilo es alma, nervio y sistema nervioso del Prodes, es la persona que aglutina, que cataliza discusiones, que le baja el tono a la tensión*”⁹¹⁶.

De la mano con Zoilo Pallares Villegas, el señor Jairo Díaz Valencia es nombrado por los entrevistados de Antioquia como un “héroe” o personaje emblemático en la promoción de los Prodes en Colombia, y específicamente en Antioquia. Jairo Díaz Valencia fue asesor del Sena en procesos asociativos, contribuyó a formar los primeros Prodes en Antioquia, y ayudó a diseñar la metodología técnica para crear y consolidar los grupos asociativos denominados Prodes⁹¹⁷.

Jairo Díaz Valencia fue escogido por Manuel Arbeláez Monsalve, Director Ejecutivo de Acopi Antioquia por aquella época (1999 - 2002), para liderar el desarrollo y puesta en marcha de la estrategia Prodes en Antioquia. Se trabajó articuladamente con Zoilo Pallares Villegas en el diseño de la metodología, el concepto, la filosofía y los principios que fundamentarían la estrategia asociativa Prodes en Colombia; y

⁹¹⁴ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 225 y 226.

⁹¹⁵ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 29 de Octubre de 2009, Pp. 42; Entrevista Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 225; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 228; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 95.

⁹¹⁶ Entrevista Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 228.

⁹¹⁷ Entrevista Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, 226; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 227; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 228.

aunque trabajo se focalizó principalmente en Antioquia, también estuvo apoyando la creación y consolidación de grupos Prodes en otras regiones de Colombia⁹¹⁸. Su principal aporte al diseño de metodológico de dicha estrategia asociativa está relacionado con el proceso de formación humanística que debió incluirse en la creación y consolidación de estos grupos asociativos⁹¹⁹. Finalmente afirma Díaz Valencia “*Zoilo Pallares, ese es el “cacao del cuento”. Con Zoilo nos entendimos muy bien, trabajamos muy bien, mucho le aprendí a él, y seguro que yo alguna cosa le aporte*”⁹²⁰.

Sumado a estos dos personajes, Zoilo Pallares Villegas y Jairo Díaz Valencia, esta el Ex - Presidente Ejecutivo de Acopi Nacional Juan Alfredo Pinto Saavedra (1985 -1989)⁹²¹, quien tuvo la iniciativa de impulsar el desarrollo de las Mipymes en Colombia a través de procesos asociativos, tomando como ejemplo experiencias asociativas exitosas internacionales como la del Grupo Mondragón en País Vasco, la de Profos en Chile y la de Distritos Industriales en Italia⁹²². Este directivo investigó de cerca dichas experiencias asociativas, y visitó Chile e Italia con el fin de reunir información que permitiera crear un modelo asociativo acorde con la realidad colombiana de las Mipymes⁹²³. Juan Alfredo Pinto, en una entrevista realizada para el Periódico el Colombiano, planteó que es el que más sabe de Pymes en el país, y resaltó que tiene algo de paternidad sobre la Ley 590 de julio de 2000, considerada la Ley Marco de las Pymes, sin dejar pasar la oportunidad para recordar que también metió la mano en el diseño de la Ley 550 de Reestructuración Empresarial⁹²⁴.

Los rituales también hacen parte de los mecanismos de cultura que se estudian en la presente investigación. Los rituales (Hofstede, 1999), son los espacios de interacción colectivos que se dan en el Prodes para retroalimentar la función representativa de cada una de las empresas; además, son una manifestación de pertenencia a un grupo determinado. Algunos ejemplos de rituales son las reuniones de negocios o ferias comerciales legitimadas a nivel regional o nacional en las que participan los empresarios de un Prodes, estos eventos permiten proyectar la imagen de una empresa, de un grupo social o de una región al medio exterior. Algunos rituales centrales en algunos Prodes es la participación de eventos sectoriales representativos de la región y del país, como: Feria Colombia Moda, Feria Vía Primavera, Día del Tamal, Feria Ibagué Maquila y Moda, y Feria Expo – Tolima.

⁹¹⁸ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 227 y 379; Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 378; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 228.

⁹¹⁹ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 227.

⁹²⁰ *Ibíd.*

⁹²¹ Economista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y Administrador de Empresas Agropecuarias de la Universidad de la Salle. Con especialidad en Economía Colombiana de la Universidad Central y Finanzas Privadas de la Universidad de Sydney – Australia. Autor de 18 libros sobre Economía, Desarrollo Social, Promoción de las Pymes, Formación de Capital Humano, Desarrollo Alternativo y Problemática Ambiental. De sus múltiples investigaciones han sido publicados 27 trabajos individuales y/o colectivos. Ha sido Viceministro de Industria y Comercio, Viceministro de Desarrollo Económico, Ministro de Desarrollo Económico (e) en varias Oportunidades, Representante a la Cámara, Gerente de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Presidente Nacional de Acopi. En: <<http://www.ciu.com.uy/cde/Encuentro%20Iberoamericano/JP/cv.pdf>>. Consultada: Febrero 18 de 2012.

⁹²² Entrevista a Ex-directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 372; Entrevista Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 225.

⁹²³ Entrevista Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 224.

⁹²⁴ Hoyos, F. M. y Arias, R. F. (2003). Juan Alfredo Pinto Saavedra. En: Periódico el colombiano, marzo 9 de 2003.

Un ritual dirigido para las empresas del sector textil, confección, diseño y moda del continente americano, es la Feria Colombia Moda. Esta es una feria legitimada en la región antioqueña, y reconocida a nivel nacional e internacional, y viene realizándose en Antioquia desde el año 1990. Las empresas que integran los Prodes Ropa para Bebé y Vía Primavera participan cada año de dicho evento, y es vista como una oportunidad para ganar posicionamiento, reconocimiento y nuevo mercado nacional e internacional⁹²⁵. Acopi Antioquia, la Gobernación de Antioquia, y la Cámara de Comercio para Antioquia se han encargado de reservar un espacio de exposición en dicha “Feria” para los Prodes que pertenecen a este gran sector, como es el caso de Pro-Bebé y Vía Primavera⁹²⁶. Según uno de los entrevistados del Prodes Vía Primavera la Feria Colombia Moda, “[...] se ha convertido en una experiencia de unión en el grupo, porque su participación amerita del trabajo articulado de cada uno de los empresarios del Prodes”⁹²⁷.

La Feria Colombia Moda es un sistema moda que posee un carácter asociativo y articulado para enmarcar el estímulo de la demanda de un sector donde coexisten la producción, los canales de distribución, la comunicación, la publicidad, el respaldo financiero y el apoyo de una administración al servicio de la industria de la moda regional (Antioquia) y nacional⁹²⁸.

La “Feria Vía Primavera”, es otro ritual desarrollado en Antioquia, pero en ella participan sólo las empresas que hacen parte del Prodes Vía Primavera. Esta feria se realiza cada seis meses, y busca promover las diecisiete empresas y las treinta seis marcas asociadas a la Corporación Vía Primavera. Esta feria se está internacionalizando, y ha contado con el respaldo de entidades de apoyo como: Acopi Antioquia, Proantioquia y Cámara de Comercio para Antioquia⁹²⁹.

En Ibagué tres eventos representativos son: el evento del “Día del Tamal”, la Feria Ibagué Maquila y Moda, y la Feria Expo-Tolima. Estos tres eventos se han convertido en rituales que exaltasen el orgullo empresarial tolimese. Son espacios que se crean para buscar el posicionamiento comercial de empresas tolimeses en mercados regionales, nacionales e internacionales.

El 24 de junio, es declarado por la Alcaldía Municipal como el “Día del Tamal”⁹³⁰, fecha en la que se lleva a cabo las fiestas de San Juan⁹³¹, típicas de la ciudad de Ibagué capital del Tolima⁹³². En este evento

⁹²⁵ Entrevista Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

⁹²⁶ Entrevista Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011.

⁹²⁷ Entrevista Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 131.

⁹²⁸ En: <<http://www.inexmoda.org.co/>>. Consultada: Febrero 18 de 2012.

⁹²⁹ Entrevista Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 269.

⁹³⁰ El día del tamal se institucionalizó desde el año 2002 a través del Decreto 265 del 17 de junio. En: <http://www.alcaldiadeibague.gov.co/web2/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=6317:ibague-celebra-el-dia-del-tamal&catid=34:noticias-al-dia&Itemid=165>. Consultada: Febrero 18 de 2012.

⁹³¹ Desde la época de la colonia, las Fiestas de San Juan y San Pedro, constituyen nuestra más orgullosa tradición Cultural del Huila. Nacida de costumbres rurales y pueblerinas, esta celebración permanece como recuerdo de viejas tradiciones. El Festival Nacional del Bambuco se inició en honor a San Juan Bautista. Un santo de la antigua Europa cristiana, que los españoles trajeron a América. El 7 de diciembre de 1959 la asamblea Departamental del Huila aprobó la Ordenanza No.44. Por la cual se fomenta el Festival Típico del Huila y se crea la Junta Folclórica Departamental. Así como autorizando a la Licorera y al fisco departamental a cubrir los gastos de la organización de la fiesta y los de las candidatas participantes en el Reinado. Dan fe a su legalización el nacimiento de las Fiestas del San Juan y del San Pedro para celebrar “la jura” u obediencia al Rey de España

participan activamente los integrantes del Prodes Tamal-Lechona, y su logística es liderada por Acopi Tolima⁹³³. El “Día del Tamal”, es un ritual que vuelca a los habitantes y visitantes del Tolima a consumir uno de los platos típicos del Tolima, el tamal. La Gobernación del Tolima ofrece el espacio físico del Parque Bolívar para que empresarios del Tamal pertenecientes al Prodes Tamal-Lechona elaboren los productos y los ofrezcan a la comunidad ibaguereña. El “Día del Tamal”, tiene como fin resaltar uno de los platos más tradicionales de la gastronomía tolimense, pero es también una forma de dinamizar la economía local. Adicional al Parque de Bolívar, igualmente en otros parques, empresas y en diversos sitios de la ciudad, se sirve el tamal como una manera de mostrar identificación regional y de contagiarse con la riqueza folclórica del Tolima⁹³⁴.

Otra feria representativa de la región del Tolima, es la feria “Ibagué Maquila y Moda” que surge en el 2009 en la ciudad de Ibagué, por iniciativa de la Cámara de Comercio de dicha ciudad, y como resultado de la consolidación del Cluster Textil-Confección en el que participan algunas empresas pertenecientes al Prodes Confección, aquellas con mayor tamaño y nivel de desarrollo. Los entrevistados de este grupo asociativo dicen que el evento tiene reconocimiento nacional, y es una oportunidad para que empresarios del sector textil, confección, diseño y moda promocionen los productos, las marcas y las empresas que participan de la Feria⁹³⁵. La feria “Ibagué Maquila y Moda” se realiza la última semana del mes de agosto en el Centro de Convecciones de la Gobernación y en el Parque Manuel Murillo Toro de Ibagué. *“El evento cuenta, con la exposición aproximadamente de cuarenta empresarios de la cadena, que ofertan sus productos y servicios a más de 400 compradores y más de 3 mil visitantes”*⁹³⁶. Esta Feria se ha consolidado como el “tercer” evento de los negocios de la moda en Colombia⁹³⁷ y el más importante en el centro del país, apoyado firmemente por la Gobernación del Tolima y la Alcaldía de Ibagué, y organizado por el clúster textil confección del Tolima y la Cámara de Comercio de Ibagué⁹³⁸.

Con relación a la Feria Expo-Tolima, se destaca su carácter multisectorial y su tradición empresarial en la región de Ibagué, Acopi Tolima hace aproximadamente treinta (30) años que viene realizando dicho evento, lo realiza cada año finalizando el mes de junio. Expo-Tolima es un espacio comercial creado por Acopi Tolima para que los empresarios de Mipymes afiliadas a la entidad y participantes de la estrategia Prodes, puedan promocionar y ofertar sus productos y servicios en un mercado regional; como es un evento multisectorial, permite que se agrupen empresarios de diferentes Prodes, como es el caso del

Carlos IV y la ordenanza 064 de 1960 que ordenaba "a la dirección de turismo la organización del Reinado del Bambuco, abrir concursos con premios a los mejores conjuntos musicales, danzas folclóricas, carrozas. En: <<http://www.festivaldelsanpedro.com/historia.htm>>. Consultada: Febrero 20 de 2012.

⁹³² En: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Tolima>>. Consultada: Julio 14 de 2010.

⁹³³ Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 214; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 211 y 571, Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011, Pp. 4 y 214; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 1 y 5.

⁹³⁴ En: <<http://www.rcn.com.co/noticias/ibagu-en-el-d-del-san-juan-celebra-el-d-del-tamal/24-06-11#ixzz1mmlAwZP1>>. Consultada: Febrero 18 de 2012.

⁹³⁵ Entrevista Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 55 y 210; Mendoza, Periódico el Tiempo, 5 de septiembre de 2010, Pp. 39.

⁹³⁶ Mendoza, Periódico el Tiempo, 29 de abril de 2011, Pp. 38.

⁹³⁷ Eventos representativos de la Moda en Colombia: Colombia Moda, Colombia tex, y Ibagué Maquila y Moda.

⁹³⁸ En: <http://www.ibaguemaquilaymoda.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=57&lang=es&showall=1>. Consultada: Febrero 18 de 2012.

Prodes Tamal- Lechona y Confección⁹³⁹. Un directivo de Acopi sustenta que “[...] se trabaja todos los años en esa feria, y los empresarios ya tienen la mentalidad de Expo-Tolima, y vienen desde de enero a preguntar cómo va Expo-Tolima y cómo se va a llevar a cabo”⁹⁴⁰.

Tabla 23. Prácticas: Símbolos, héroes y rituales en los Prodes objeto de estudio.

<i>Nueve Prodes de Colombia</i>	<i>SÍMBOLOS</i>	<i>HÉROES</i>	<i>RITUALES</i>
Común a todos los prodes	– Los Profos de Chile. – Acopi. – Acopi Antioquia. – Los gansos.	– Zoilo Pallares. – Jairo Díaz Valencia. – Juan Alfredo Pinto.	– Sin identificar.
Metalmecánica Intec	– Sin identificar.	– Sin identificar.	– Sin identificar.
Artes Gráficas	– Sin identificar.	– Sin identificar.	– Sin identificar.
Pro-Bebé	– Sin identificar.	– Sin identificar.	– La Feria Colombia Moda.
Energía	– Sin identificar.	– Sin identificar.	–
Vía Primavera	– Árbol Vía Primavera.	– Sin identificar.	– La Feria Colombia Moda. – Feria Vía Primavera.
Tamal –Lechona	– Plazas de Mercado.	– Sin identificar.	– Día del Tamal. – Feria Expo – Tolima.
Confección	– Cluster Textil Confección Diseño y Moda.	– Sin identificar.	– Feria Ibagué Maquila y Moda. – Feria Expo – Tolima.
Tics	– Sin identificar.	– Sin identificar.	– Sin identificar.
Metalmecánica (caldas)	– Sin identificar.	– Sin identificar.	– Sin identificar.

Fuente: Construcción propia, 2012.

En conclusión, las prácticas son acciones que ayudan a influir comportamientos, según Hofstede (1999) las prácticas se pueden manifestar a través de los símbolos, los héroes o rituales. En los nueve Prodes estudiados se identificaron algunos símbolos generales de la estrategia Prodes, que tienen valor sólo para los empresarios que han participado o participaron en algún momento de dicha estrategia de asociatividad, así: Los Profos de Chile; punto de referencia para crear los Prodes en Colombia; Acopi, entidad gremial creadora y promotora regional de la estrategia de asociatividad Prodes; Acopi Antioquia, seccional de Acopi con liderazgo, reconocimiento y experiencia en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes en Antioquia; y los gansos, como imagen institucional de los Prodes a nivel nacional.

En los Prodes Vía Primavera (Antioquia), Tamal-Lechona (Ibagué) y Confección (Ibagué) también se identifican algunos símbolos representativos de los grupos. En el Prodes Vía Primavera (Antioquia) se encuentra el “Árbol Vía Primavera”, que es la imagen institucional de la Corporación Vía Primavera, y

⁹³⁹ Entrevista Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011.

⁹⁴⁰ Entrevista Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011, Pp. 52.

representa la cuadra "Vía Primavera", lugar arborizado donde se localizan cada uno de los empresarios miembros de dicho Prodes. Un lugar simbólico para los empresarios del Prodes Tamal- Lechona, y en general para los habitantes de la ciudad Ibagué, es la plaza de mercado, dado que es un punto de referencia tradicional para acceder a la comida típica de dicha región, el tamal y la lechona. Por último, el Cluster Textil Confección del Tolima es un símbolo de desarrollo asociativo para la ciudad de Ibagué, y específicamente para el sector confección, ya que es el encargado de organizar y liderar la feria Ibagué Maquila y Moda. Estos símbolos representativos de algunos Prodes, son formas visibles de manifestar identificación cultural con el grupo de pertenencia. Esto mismo se presenta con los héroes y rituales, los cuales favorecen la unidad del grupo.

Algunos personajes o héroes reconocidos a nivel nacional por su aporte al desarrollo de la estrategia Prodes en Colombia son: Zoilo Pallares Villegas, Jairo Díaz Valencia, y Juan Alfredo Pinto. Son personas vivas, apreciadas por sus habilidades para liderar procesos asociativos en Colombia; aportaron las ideas, los conceptos y las metodologías para empezar a implementar en Colombia una estrategia de asociatividad focalizada principalmente hacia las Pymes.

Los rituales también son prácticas culturales, son espacios de interacción colectiva, en los que se comparten ideas, proyectos y el quehacer propio de cada organización. Cuando los empresarios de un Prodes participan de una feria empresarial o comercial, están legitimando ante la sociedad y ante el medio empresarial su pertenencia al grupo asociativo. No todos los Prodes han participado ceremonialmente en ferias o eventos empresariales representativos de su sector, los únicos Prodes en los que se identificó participación en algunos eventos son: Pro-Bebé, Vía Primavera, Tamal-Lechona, y Confección. Los Prodes Ropa para Bebé y Vía Primavera ubicados en Antioquia, asiste anualmente a la feria nacional de Colombia Moda; el Prodes Vía Primavera promueve y desarrolla la feria Vía Primavera llevada a cabo en la región antioqueña. En la ciudad de Ibagué se desarrollan los siguientes eventos, así: la celebración anual del Día del Tamal en la que participa el Prodes Tamal-Lechona, la feria Ibagué Maquila y Moda en la que tienen cabida algunos empresarios del Prodes Confección, y la feria Expo-Tolima a la que se convoca cada uno de los empresarios de los Prodes creados en la región del Tolima. Para participar en estos eventos anuales los empresarios de los Prodes deben llegar a acuerdos colectivos relacionados con logística de participación y promoción del Prodes, y de las empresas que hacen parte de dichos grupos asociativos.

10.3. VALORES CENTRALES COMPARTIDOS EN LOS PRODES.

Desde la perspectiva cultural propuesta por Hofstede (1999: 39) los valores se adquieren durante la primera infancia, sobre todo en la familia y en el barrio, y posteriormente en la escuela; los valores se crean inconscientemente para quienes los poseen. Las prácticas organizativas, por el contrario, se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo, al que la mayoría de las personas llegan con el grueso de sus valores ya firmemente arraigados (Hofstede, 1999: 297 - 298). Por eso tratar de identificar valores en

una organización o grupo asociativo, como los Prodes; tal vez no sea ortodoxo, pero en esta investigación los valores estarán representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco, que se han adscrito al colectivo a través de la historia incorporada en las relaciones (Schein, 1985).

Al respecto, un concepto promulgado por los estudiosos del tema es el de *valores centrales*, designados como aquellos que son compartidos y aceptados por la mayor parte de los miembros e influyen en casi toda la vida organizacional. Los valores centrales compartidos definen el carácter de la organización y le dan un sentido de identificación colectiva (Hoy & Miskel, 1996; Hofstede et al., 1990). Las prácticas y acciones comunes crean unos valores compartidos centrales en los Prodes (Schein, 1985; Hoy & Miskel, 1996; Hofstede et al., 1990; Hatch, 1993; Hofstede, 1999), que son independientes de los que Acopi ha sugerido que se generen en los Prodes. A continuación se presentan algunos valores identificados en los Prodes objeto de estudio, teniendo en cuenta que el reconocimiento de valores centrales compartidos en los grupos se hace a través del análisis del discurso de las entrevistas realizadas a empresarios de dichos Prodes.

Se han identificado valores centrales compartidos en cada uno de los Prodes objeto de estudio de Antioquia, así: en el Prodes Metalmecánico Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera. Estos valores en algunos casos son compartidos entre Prodes; por ejemplo, los valores comunes en los Prodes presentados en orden de relevancia para los empresarios integrantes de dichos grupos asociativos son: confianza, compromiso, respeto, solidaridad, persistencia, y autonomía.

La palabra confianza (trust) “alude a un fundamental ingrediente o lubricante, a una inevitable dimensión de la interacción social”, es la opinión favorable en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones, los actos previos y las posibles pruebas halladas (Gambetta, 1988), la “confianza” facilita la cooperación (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). La confianza es un comportamiento y valor practicado por empresarios de los Prodes de Metalmecánico Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera⁹⁴¹.

Se identifica que la confianza es un valor característico de dichos grupos asociativos, porque las relaciones de confianza y de amistad entre sus miembros los han llevado a realizar proyectos colectivos, referenciarse entre sí para realizar algún tipo de negocio, compartir información abiertamente – esto no se da con organizaciones que no pertenecen al Prodes- y aprender de las experiencias positivas o negativas

⁹⁴¹ Entrevista Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 162.

de otros empresarios⁹⁴², un entrevistado del Prodes Artes gráficas señala que “[...] *la confianza es un valor importante, básicamente no hay nada más fuerte, eso ya lo vemos nosotros*”⁹⁴³.

El Prodes Energía, considera la confianza como un valor central del grupo y la base para poder realizar cualquier proyecto conjunto. Los empresarios de este grupo asociativo han venido realizando “amplios” procesos de formación, comunicación e interacción colectiva, llegando a pactos de competencia leal y prácticas empresariales éticas, teniendo en cuenta que cada uno de los empresarios del Prodes son competencia directa y pueden estar disputándose el mismo mercado⁹⁴⁴.

Según un entrevistado directivo de Acopi, “[...] *la estrategia Prodes se soporta en dos conceptos fundamentales, en lo que es confianza y en un concepto que estamos desarrollando muy poderoso que es colaboración. Para nosotros los empresarios que toman la decisión de trabajar en el tema de asociatividad transforman su vida y su empresa. En el proceso de concepto de colaboración, nosotros siempre creemos que el empresario a medida que empieza a mostrar su información va a potenciar mucho su canal de comercialización, su empresa y su sector económico. Por eso para nosotros la asociatividad es una forma de vida, una nueva forma de vida en el que hay que formar al individuo para que transforme su empresa y su comunidad*”⁹⁴⁵.

Algunos empresarios entrevistados en los Prodes objeto de estudio de Ibagué, y en el Ex-Prodes Metalmeccánico de Caldas están de acuerdo en afirmar que la desconfianza es un obstáculo en la consolidación de Prodes, y el proceso de generar confianza entre miembros de un grupo asociativo requiere tiempo y compromiso de sus participantes, ya que es una construcción histórica que tiene como punto de partida la voluntad de individual⁹⁴⁶. Al respecto, un entrevistado del Ex-Prodes Metalmeccánico de Caldas afirma “[...] *seguramente lo vas a escuchar de muchos empresarios, es la generación de confianza, si no hay confianza en el equipo de trabajo, no hay nada*”⁹⁴⁷.

Otro valor al que hacen alusión los entrevistados de este ejercicio asociativo, es el compromiso. El compromiso es una palabra derivada del término latino *compromissum*, y hace referencia a una obligación contraída o a una palabra dada. En ocasiones, un compromiso es como una promesa o una declaración de principios⁹⁴⁸. El compromiso es un valor que ha prevalecido en los Prodes Metalmeccánico Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, y Vía Primavera. El compromiso de estos Prodes se refleja en la asistencia “voluntaria” y continua a cada uno de las reuniones formales organizadas por los empresarios de los Prodes y por los

⁹⁴² Entrevista Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 142; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 261-262; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 6; Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 3 -4; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 5, 203; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 263.

⁹⁴³ Entrevista Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 196.

⁹⁴⁴ Entrevista Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 199; Entrevista Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 148.

⁹⁴⁵ Entrevista Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 183.

⁹⁴⁶ Entrevista Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 210; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 3; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 233.

⁹⁴⁷ Entrevista Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 140 y 186.

⁹⁴⁸ En: < <http://definicion.de/compromiso/>>, Consultada: Marzo 2 de 2012.

directivos de Acopi Antioquia encargados de coordinar el componente de asociatividad Prodes, y también por el cumplimiento de “compromisos” pactados al interior del grupo como la elaboración de actividades, tareas y proyectos encaminados a cumplir los objetivos del Prodes⁹⁴⁹. Los entrevistados de estos grupos sustentan que la asistencia a las reuniones del Prodes la hacen con una “gran voluntad”; no se requiere de sanciones y penalizaciones para conseguir que los empresarios cumplan con sus obligaciones con el grupo⁹⁵⁰. Para un empresario del Prodes Artes Gráficas “[...] *no es la presión, ni la ley, sino los valores que se desarrollan dentro de la organización, es decir volvimos a ser los buenos humanos que deberíamos ser, cumplidores de nuestros deberes, control y cumplimiento en las asistencias, cumplimiento con los compromisos, y el desarrollo de la actividad humana de buena voluntad sin presión, sin exigencias, sin sanciones*”⁹⁵¹.

En los Prodes Energía (Antioquia), Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué), Tics (Bogotá) y Metalmecánico (Caldas) –desapareció del mercado regional- los entrevistados resaltan falta de compromiso en los empresarios, dado que estos no cumplen con las obligaciones y responsabilidades adquiridas con el grupo, como: asistencia a reuniones, presentación de informes y tareas, y desarrollo de proyectos conjuntos⁹⁵², “[...] *se espera que pocos hagan todo el trabajo, es muy difícil comprometer a la gente*”⁹⁵³. Los empresarios de los Prodes estudiados en Ibagué aducen falta de tiempo, de interés y de credibilidad en procesos asociativos con Mipymes del sector⁹⁵⁴. En el Prodes Tics también es común que los empresarios referencien la falta de tiempo como justificante válida para no cumplir con las obligaciones contraídas con el grupo⁹⁵⁵.

En relación con el Ex-Prodes Metalmecánico de Caldas -grupo asociativo inexistente en la actualidad-, los entrevistados que participaron en dicho Prodes argumentan que la falta de compromiso de los integrantes del grupo no les permitió avanzar y conseguir resultados con la asociatividad⁹⁵⁶. En las actas de reunión del Prodes se identificó el descontento de empresarios y directivos de Acopi Caldas con el proceso asociativo, se menciona por ejemplo: “[...] *hay que reevaluar el trabajo Prodes, la preocupación no es solo por la inasistencia de los miembros a las reuniones, sino también por la falta de compromiso que se refleja*

⁹⁴⁹ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 194; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, 524; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 197-198; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 7; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 8; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 8; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 213; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 204; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 93; Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 201-202; Directivo 21, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 202.

⁹⁵⁰ *Ibid.*

⁹⁵¹ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 194.

⁹⁵² Revisión de Archivo, Acta 03, Prodes Metalmecánica, Manizales, Jueves 22 de Mayo de 2001, Pp. 39; Entrevista Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 100; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 414; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 247 y 566; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011, Pp. 540; Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 10; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 498; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 139 y 254; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 9; Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 17 de Septiembre de 2009, Pp. 35.

⁹⁵³ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 15 de Octubre de 2009, Pp. 42.

⁹⁵⁴ Entrevista Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 544 y 586; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 138, 214, y 254; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011, Pp. 97; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 5; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 9 -10.

⁹⁵⁵ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 24 de Septiembre de 2009, Pp. 40; Entrevista Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 413.

⁹⁵⁶ Revisión de Archivo, Acta 06, Prodes Metalmecánica, Manizales, 14 de Junio de 2001, Pp. 40; Entrevista Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 234; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 180.

*en no sacar un espacio en términos de tiempo para este trabajo*⁹⁵⁷; “[...] *con preocupación hemos visto la falta de compromiso de algunos de ustedes frente al desarrollo del trabajo de grupo. La inasistencia a las reuniones, el incumplimiento en las visitas y la cancelación de los compromisos adquiridos con la coordinadora son algunas de las razones que les puedo enumerar para que tengan en cuenta; esto sin mencionar que los compromisos hechos por ustedes con el gremio frente al trabajo Prodes, tampoco se han cumplido verdaderamente*”⁹⁵⁸.

El caso particular del Prodes Energía no es tan severo, ya que los empresarios cumplen con las obligaciones promovidas por el grupo asociativo y tiene proyectos conjuntos que están gestionando, pero dependen de Acopi Antioquia para mantener la motivación y la credibilidad en la estrategia asociativa, no es un grupo auto-gestionable. Los miembros del Prodes cumplen los compromisos definidos, siempre y cuando Acopi Antioquia le esté haciendo seguimiento a los mismos⁹⁵⁹.

En general, entrevistados de los nueve Prodes objeto de estudio le dan importancia al compromiso, como un valor central compartido en los grupos asociativos. En Antioquia, los directivos de Acopi proyectan a los empresarios de los Prodes un compromiso con la estrategia de asociatividad Prodes, esto se evidencia en: el diseño y re-diseño de metodologías aptas para liderar procesos asociativos con empresarios de Mipymes; el continuo aprendizaje de directivos y asesores de Acopi Antioquia para mejorar la estrategia de asociatividad Prodes, en su componente técnico y humanístico; y la gestión continua de recursos económicos, físicos y humanos para darle sostenibilidad a los Prodes⁹⁶⁰. Es claro que *“los niveles de compromiso son fundamentales para cualquier proyecto asociativo”*⁹⁶¹.

El respeto es otro valor central compartido en los Prodes Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía, Vía Primavera y Tics. El respeto proviene del latín *respectus* y significa “atención” o “consideración”. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento, consideración y deferencia, y permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos⁹⁶².

Los entrevistados de estos Prodes hacen alusión al respeto como un valor fundamental de la convivencia entre empresarios⁹⁶³, y se manifiesta en: escuchar y valorar las ideas de cada uno de los integrantes del Prodes con aprecio, seleccionando las que resultan viables y productivas para el desempeño

⁹⁵⁷ Revisión de Archivo, Acta 03, Prodes Metalmecánica, Manizales, Jueves 22 de Mayo de 2001, Pp. 39.

⁹⁵⁸ Revisión de Archivo, e-mail, Prodes Metalmecánica, Manizales, Junio de 2001, Pp. 40.

⁹⁵⁹ Entrevista Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 199; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 201 y 244.

⁹⁶⁰ Entrevista Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 182; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011, Pp. 182-183 y 191; Ex-directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 183.

⁹⁶¹ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 27 de Agosto de 2009, Pp. 43.

⁹⁶² En: <<http://definicion.de/respeto/>>. Consultada: Marzo 2 de 2012.

⁹⁶³ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 195; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 200; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, P. 9; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 203; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 270.

del grupo⁹⁶⁴; retroalimentar colectivamente y con transparencia los comportamientos contra-productivos que se identifiquen en los integrantes del Prodes⁹⁶⁵; cumplir con los compromisos de ética, transparencia y pactos de convivencia acordados con los empresarios del grupo⁹⁶⁶. En relación con lo anterior, un entrevistado del Prodes Vía Primavera manifiesta “[...] hay apoyo entre todos a las iniciativas que tenemos, pues se apoyan y se respaldan, y yo siento que de pronto ha servido para limar asperezas. Se ha aprendido a convivir en comunidad y a respetar; a pesar de que estamos todos juntos hay límites y se respetan”⁹⁶⁷.

Un valor central identificado en algunos de los Prodes Objeto de estudio es la solidaridad. La solidaridad se define como la adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros, es una acción dadivosa o bienintencionada. De todas formas, su raíz etimológica hace referencia a un comportamiento *in-solidum*, es decir que se unen los destinos de dos o más personas; por lo tanto, ser solidario no es sólo dar ayuda, sino que implica un compromiso con aquel al que se le brinda solidaridad⁹⁶⁸. Este valor es característico de los Prodes Metalmecánico Intec, Artes Gráfica, Pro-Bebé y Vía Primavera. En estos Prodes la solidaridad es notoria en prácticas de intercambio de servicios, materia prima, maquinaria, personal, instalaciones productivas, y clientes entre miembros del grupo; cuando alguno de ellos los requiere⁹⁶⁹.

Una experiencia de prácticas de solidaridad en el Prodes Intec, es que “[...] dentro de ellos había una empresa del grupo que tenía mucha acogida en el Cerrejón por la calidad del trabajo. Ese empresario llegó allá al Cerrejón con el cuento del Prodes, y les dijo, no es que nosotros le podemos ampliar el servicio, y llevaba la lista de las empresas y de los productos, inclusive ese empresario llevaba compañeros de las empresas del Prodes a que presentaran sus empresas, eso fue creando una red donde prácticamente la fuente de trabajo era para el Prodes”⁹⁷⁰.

En el Prodes Artes Gráficas, también es común que los empresarios intercambien servicios, materia prima, maquinaria, personal, instalaciones productivas y clientes entre ellos⁹⁷¹, como sucede en el Prodes Metalmecánico Intec. Sin embargo, en este Prodes la solidaridad parece ser el valor más arraigado en dicho grupo de empresarios. Cada uno de los empresarios entrevistados del Prodes Artes Gráficas coincide en referenciar tres anécdotas que destacan la solidaridad como un valor central compartido por miembros del grupo. El primero, es que en plenas fiestas navideñas, hace aproximadamente 2 años, a un integrante

⁹⁶⁴ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 89; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, P. 9.

⁹⁶⁵ Entrevista Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, P. 4; Entrevista Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp. 158.

⁹⁶⁶ Entrevista Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 200; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 8; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, Pp.158; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 158.

⁹⁶⁷ Entrevista Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 203.

⁹⁶⁸ En: <<http://definicion.de/solidaridad/>>. Consultada: Marzo 2 de 2012.

⁹⁶⁹ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 118 y 195; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 27; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 198; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 9; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 273; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 165 y 273; Ex-directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 257; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 269; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 269; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 202.

⁹⁷⁰ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 23 y 118.

⁹⁷¹ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 118 y 195; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 27; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 198.

del Prodes (Litografía Berna) un globo le incendio la empresa; al día siguiente había una comisión de empresarios del Prodes ofreciendo su solidaridad por medio de donativos, pero también a través del préstamo de las instalaciones de cada una de las empresas del Prodes para que la empresa damnificada pudiera seguir ofertando sus productos sin problema, y así se hizo⁹⁷².

El segundo anécdota mencionado reiterativamente por los empresarios entrevistados de este Prodes, tiene que ver con un momento de emotividad e intimidación de una empresaria, quien de manera abierta y entre lágrimas expresa a los demás empresarios del Prodes que Impregón está en crisis, y que empezará procesos de tercerización en el tema de impresión. Este fue un momento de mucha expresión y emotividad por parte de los miembros del Prodes. Actualmente, esta empresa recibe el apoyo de Litografía Nueva Era para realizar la impresión de sus productos⁹⁷³.

Por último, el tercer caso está relacionado con una trabajadora de uno de los empresarios integrantes del Prodes, quien en diciembre de 2009 fue víctima del invierno, teniendo pérdidas materiales (su casa con todas sus pertenencias) y humanas (madre e hijos), a lo que los empresarios respondieron donando todos los recursos económicos recolectados durante el año para la fiesta de navidad, “[...] eso fue un sacrificio de nosotros, pues era una fiesta que estábamos esperando todo el año, y se decidió, no hacemos fiesta esa plata es para esto”⁹⁷⁴.

Estos son casos específicos de solidaridad en un grupo asociativo, además sostiene uno de los entrevistados del Prodes Artes Gráficas “[...] los líderes hemos penetrado de alguna manera en la mente de personas que por naturaleza somos egoístas y hemos mejorado sensiblemente el comportamiento de cada uno de los miembros del Prodes, diría hemos ablandado el corazón de cada uno y hoy somos mejores personas de lo que éramos antes de conocernos”⁹⁷⁵.

En el Prodes Ropa para Bebé (Pro-Bebé) y Vía Primavera también se identifican prácticas que llevan a destacar la solidaridad como un valor central compartido en los empresarios de dichos grupos asociativos. En estos Prodes la solidaridad se demuestra en acciones de apoyo que promueven el bienestar de los grupos asociativos, y de los integrantes de los mismos. Al igual que en los Prodes Metalmecánica Intec y Artes Gráficas en los Prodes Ropa para Bebé y Vía Primavera es común que los empresarios intercambien entre sí productos, servicios, materia prima, maquinaria e instalaciones productivas para responder a sus necesidades próximas e inmediatas. En éstos Prodes hay receptividad de los empresarios para apoyarse recíprocamente en problemas administrativos, técnicos, productivos y personales⁹⁷⁶. Señala un empresarios del Prodes Vía Primavera que “[...] la solidaridad es un valor que se ha incrustado en el Prodes, hacia los

⁹⁷² Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 118; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 197; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 265.

⁹⁷³ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 118; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 27 y 197; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 265.

⁹⁷⁴ Entrevista Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 197; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 198.

⁹⁷⁵ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 25.

⁹⁷⁶ Entrevista Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 6 y 9; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 269; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 268; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 202.

*vecinos, porque nosotros somos vecinos de allá de Vía Primavera, todos somos una comunidad, la comunidad de Vía Primavera*⁹⁷⁷.

La solidaridad es un valor central en cuatro de los Prodes estudiados en Antioquia, a excepción del Prodes Energía. En los Prodes Tamal-Lechona, Confección y Tics la solidaridad no es un valor central compartido por empresarios de dichos grupos asociativos.

En los Prodes Metalmecánico Intec, Artes Gráficas y Vía Primavera se identifica el valor de la persistencia. La persistencia es la acción y efecto de persistir (mantenerse constante en algo, durar por largo tiempo), es considerada como un valor muy importante para alcanzar un objetivo o llegar a una meta⁹⁷⁸. Los Prodes Metalmecánico Intec y Artes Gráficas son de los grupos asociativos que muestran mayor antigüedad en la región de Antioquia, el primero lleva nueve (9) años consolidándose como Prodes, y el segundo cinco (5) años. Los entrevistados sostienen que durante este tiempo han tenido que aprender de las dificultades, de los conflictos y de los desacuerdos grupales; sobre todo han aprendido a superar las experiencias negativas en los procesos grupales en aras de la supervivencia del Prodes⁹⁷⁹. Con relación al valor de persistencia un empresario del Prodes Intec señala *"[...] no hemos dejado de estar ahí, porque el tema de asociatividad nos ha llamado la atención; [...] por ejemplo, de unos 3 o 4 Prodes metalmecánicos creados en Antioquia, en este momento estamos sólo nosotros, los otros no sobrevivieron. Nos hemos mantenido como grupo por haber tenido la idea de formar una empresa para todos, yo creo que ese es el medio más eficaz por el que hemos permanecido"*⁹⁸⁰.

Tanto en el Prodes Metalmecánica Intec como en el Prodes Artes Gráficas la persistencia es un valor que los ha mantenido unidos no obstante las dificultades presentadas en el proceso asociativo, ambos grupos se caracterizan por sus ideas emprendedoras relacionadas con nuevos negocios o proyectos productivos. Según un empresario del Prodes Artes Gráfica el éxito del grupo reside en la persistencia, *"[...] ha habido 5 años en el que cualquiera se puede retirar y nadie lo hace. A veces decimos es que no nos vamos es por no quedarle mal a los otros 14 empresarios, y sin saber después qué dicen de uno; pero no, esos son bromas nada más. De todos modos falta mucho por hacer, creo que es mas lo que falta por hacer que lo que se ha hecho, y eso es lo más importante"*⁹⁸¹.

El Prodes Vía Primavera, contrario a los dos Prodes anteriores, se caracteriza por ser un grupo asociativo relativamente joven en antigüedad (más de dos años de supervivencia en el mercado antioqueño); sin embargo, las características demográficas del grupo, relacionadas con edad y profesión son determinantes en la persistencia de sus integrantes para desarrollar procesos grupales; son personas

⁹⁷⁷ Entrevista Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 202.

⁹⁷⁸ En: <<http://definicion.de/persistencia/>>. Consultada: Marzo 2 de 2012.

⁹⁷⁹ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, P. 195; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 103, 263, y 437; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 2; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 164; Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011.

⁹⁸⁰ Entrevista Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 212-213.

⁹⁸¹ Entrevista Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 280.

jóvenes, dinámicas, creativas y emprendedoras⁹⁸². Al respecto agrega uno de los entrevistados del grupo *"[...] los empresarios del Prodes somos muy cabeciduros también, nosotros decimos si metemos la cabeza tenemos que sacar los pies. Pero eso también nos ha ayudado muchísimo a los empresarios del Prodes, eso es un valor que tenemos, la persistencia"*⁹⁸³.

Sólo para tres Prodes de Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas y Vía Primavera la persistencia es un valor central compartido por empresarios de estos grupos. En los demás Prodes objeto de estudio no se identifica dicho valor.

Por otro lado, la autonomía es un valor aceptado por cada uno de los Prodes objeto de estudio, así: Prodes Metalmecánico Intec, Artes Gráfica, Ropa para Bebé, Vía Primavera, Energía, Tamal-Lechona, Confección y Tics. La autonomía -del griego auto, "uno mismo", y nomos, "norma"- es, en términos generales, la capacidad de tomar decisiones sin intervención ajena, es la capacidad para darse normas a uno mismo sin influencia de presiones externas o internas⁹⁸⁴. Con respecto al valor de autonomía, sólo los entrevistados de los Prodes Metalmecánico Intec, Ropa para Bebé y Energía lo identifican como valor fundamental de la asociatividad, en virtud de la necesidad que tienen los empresarios de salvaguardar los intereses administrativos, económicos y productivos de sus empresas. Los empresarios de estos Prodes sostienen que los miembros de los Prodes comparten información relacionada con los proyectos del grupo, y participan en las decisiones administrativas, económicas, políticas y sociales relacionadas con el mismo; pero cada organización de forma individual, conserva la autonomía y la independencia en las decisiones y proyectos relacionados con su propia empresa⁹⁸⁵.

Aunque este valor lo referencian con especial énfasis entrevistados de los Prodes Metalmecánico Intec, Ropa para Bebé y Energía, se puede señalar que este es un valor central compartido por todos los Prodes estudiados. Un entrevistado sostiene, *"[...] cada empresa es independiente, esa es una de las filosofías de la estrategia Prodes. Venga agrupémonos pero mantenga su empresa. El Prodes no va a afectar el proceso interno de su organización. Usted no tiene porque cambiar su empresa pensando en el Prodes, su empresa se fortalece con el Prodes"*⁹⁸⁶.

Además, en los procesos de asociatividad cada empresa decide voluntariamente participar del esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común, pero manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial (Rosales, 1997; MCIT, 2005; Iguera, 2006; Arce, 2006; Vega, 2008).

⁹⁸² Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, 543; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, p. 204-205; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, p. 79.

⁹⁸³ Entrevista Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 185.

⁹⁸⁴ En: <[http://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa_\(filosof%C3%ADa_y_psicolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Autonom%C3%ADa_(filosof%C3%ADa_y_psicolog%C3%ADa))>. Consultada: Marzo 2 de 2012.

⁹⁸⁵ Entrevista Ex-directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 524; Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 425; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 119; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 5; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 212.

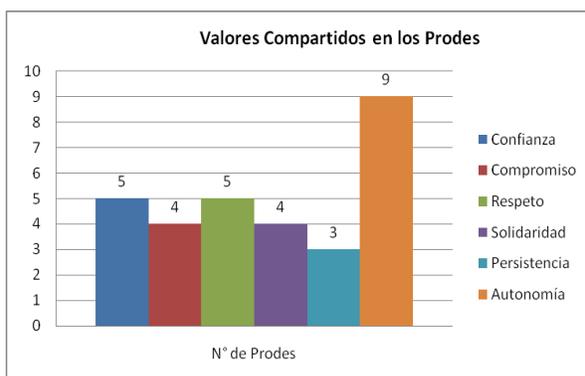
⁹⁸⁶ Entrevista Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 5.

Tabla 24. Valores de los Prodes objeto de estudio.

Nueve Prodes de Colombia	Confianza	Compromiso	Respeto	Solidaridad	Persistencia	Autonomía	N° de valores compartidos por el Prodes
Metalmecánica Intec	X	X	-	X	X	X	5
Artes Gráficas	X	X	X	X	X	X	6
Pro-Bebé	X	X	X	X	-	X	5
Energía	X	-	X	-	-	X	3
Vía Primavera	X	X	X	X	X	X	6
Tamal –Lechona	-	-	-	-	-	X	1
Confección	-	-	-	-	-	X	1
Tics	-	-	X	-	-	X	2
Metalmecánica (caldas)	-	-	-	-	-	-	-
Total Prodes	5	4	5	4	3	8	29

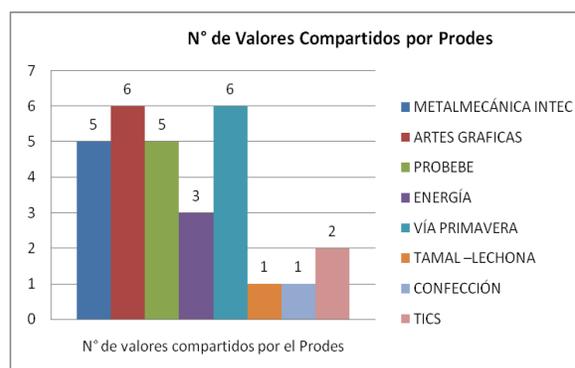
Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 26. Valores compartidos en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 27. Número de valores compartidos en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Los valores comunes identificados en los Prodes objeto de estudio fueron: confianza, compromiso, respeto, solidaridad, persistencia y autonomía. Los valores filosóficos indicados en la política interna y direccionamiento estratégico de la estrategia de asociatividad Prodes son: Autogestión, democracia, transparencia, respeto y solidaridad (Pallares, 1999). Al comparar estos valores centrales compartidos por los Prodes través de prácticas históricas de interacción, con los valores filosóficos propuestos para el

diseño de la estrategia de asociatividad, se encuentran que hay coincidencia en los valores de respeto y solidaridad.

Dentro de los valores centrales compartidos por los Prodes en estudio, aparece la confianza y el respeto en primer lugar, cinco Prodes los han interiorizado; seguidos de valores como el compromiso y la solidaridad, implícitos en cuatro de los Prodes objeto de la presente investigación; y la persistencia, identificada en tres grupos asociativos en los que se encuentran dos de los Prodes más antiguos, así: Metalmecánica Intec (9 años) y Artes Gráficas (5 años). La autonomía es un valor propuesto por Acopi y aceptado por cada uno de los empresarios de los Prodes estudiados. Este valor le da la plena seguridad al empresario que al participar en el grupo asociativo conserva la independencia y autonomía para gestionar su propia organización. En los Prodes estudiados en Antioquia la mayoría tiene entre cinco y seis valores centrales compartidos por los empresarios de dichos grupos, a excepción del Prodes Energía que presenta tres valores; mientras en los Prodes estudiados en Ibagué, no hay valores centrales compartidos por los empresarios de los grupos, solo se practica la autonomía, valor que ha sido sugerido por Acopi, y que es transversal a cada uno de los grupos Prodes en estudio. En el Prodes Tics, el único valor compartido que logra identificarse entre miembros del grupo es el respeto.

10.4. INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO EN LOS PRODES OBJETO DE ESTUDIO.

La dimensión cultural, individualismo-colectivismo fue desarrollada por Hofstede (1985, 1999), y busca analizar el grado en que una cultura fomenta la independencia y la confianza en sí mismo en oposición a la cohesión grupal (Hofstede, 1999: 100; Martín y Sánchez, 1999: 213). El modelo de *"Dimensiones Culturales de Hofstede"*⁹⁸⁷ aporta elementos para la investigación cultural y transcultural focalizándose sobre las diferencias culturales que pueden darse entre naciones, regiones u organizaciones (Oyserman, Coon & Kemmelmeier, 2002).

Hofstede (1985, 1999) expone la dimensión individualismo y colectivismo como dos polos opuestos de análisis de la cultura; sin embargo, investigadores como Kagitçibasi (1994); Singelis, Triandis, Bhawuk y Gelfand (1995); Triandis (1995); Ros & Shwartz (1995); Ros & Gómez (1997); Gouveia y Clemente (1998) enriquecen el modelo de Hofstede (1985) planteando que el individualismo y el colectivismo tiene un carácter multidimensional que pueden coexistir en los individuos, grupos y regiones a la vez, sin necesidad de que ellos entren en conflicto.

Hofstede (1984, 1999), Triandis (1994, 1995) y Schwartz (1992, 1994, 2003), utilizan la dimensión del individualismo y colectivismo para el análisis de los valores, tanto individuales como culturales de organizaciones. En la presente investigación se analizan las características que pueden definir el

⁹⁸⁷ Las Dimensiones Culturales que propone Hofstede para estudiar la cultura nacional son cuatro, así: (1) *Dimensión distancia de poder*, (2) *Dimensión evitación de la incertidumbre*, (3) *Dimensión de masculinidad-feminidad* (4) *Dimensión de individualismo-colectivismo* (Hofstede, 1999: 100; Martín y Sánchez, 1999: 213).

comportamiento colectivista e individualista en cada uno de los nueve Prodes objeto de estudio, para lo cual se retoman hallazgos de los capítulos anteriores que pueden contribuir a justificar la inclinación de un Prodes hacia una u otra dimensión, o hacia las dos.

En una cultura colectivista según Hofstede (1999: 101) se identifica una relación de dependencia práctica y psicológica entre los miembros del grupo, y el interés del grupo prevalece sobre el interés del individuo. Las relaciones sociales entre individuos tienen incorporados unos intereses morales como resultado de lazos de confianza creados a través del tiempo, los vínculos entre integrantes de un grupo colectivista llegan a ser tan estrechos que son cuasi-familiares. Este tipo de cultura suele tener medios para crear lazos cuasi-familiares con personas que no son parientes biológicos, pero están integradas socialmente dentro del grupo (Prodes). El colectivismo, se evidencia en grupos con lazos fuertes y cohesionados que continúan protegiéndolos toda la vida a cambio de una lealtad inquebrantable.

En algunos Prodes objeto de estudio de la presente investigación se presenta algún grado de *dependencia práctica y psicológica*. La *dependencia práctica* se justifica en la *creación de negocios compartidos* para responder a necesidades de cada una de las empresas participantes del Prodes.

De los nueve Prodes estudiados, cuatro tienen creados actualmente como mínimo una empresa compartida. Estos Prodes son: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Energía y Vía Primavera, los cuales están ubicados en la región de Antioquia. El Prodes Ropa para Bebé también creó una organización, pero fue cerrada a finales del 2010. Cabe destacar que estos Prodes fueron creados y consolidados por iniciativa de la seccional de Acopi Antioquia.

Prodes Intec (Ingeniería, Tecnología, Experiencia y Calidad) S.A., es la empresa creada por el Prodes Metalmecánica Intec, en el 2004, y está dedicada a desarrollar piezas complejas de alta precisión para la industria⁹⁸⁸. La misión de la Prodes Intec S.A. se referencia así: “Somos un grupo de empresas dispuestas a servir en todo momento a la industria, brindando productos, diseño, asistencia técnica y el soporte necesario para un resultado final acorde con sus necesidades”⁹⁸⁹.

Las diez (10) empresas socias de Prodes Intec S.A. pertenecen al sector metalmecánico, son similares en tamaño y nivel de desarrollo, y tienen algunas diferencias en las líneas de producción⁹⁹⁰. Las actividades a las que se dedican las diferentes empresas que integran el Prodes Metalmecánico están relacionadas con: Mantenimiento y montajes; fundición; piezas en serie; piezas troqueladas; generación de piñones;

⁹⁸⁸ Periódico el Colombiano, Medellín, N° 312.

En: <http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/ci_intecc_nacio_para_proyectarse_en_el_exterior/ci_intecc_nacio_para_proyectarse_en_el_exterior.asp>. Consultada: Octubre 4 de 2011.

⁹⁸⁹ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Intec, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 21.

⁹⁹⁰ Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, enero 24 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, enero 26 de 2011; Grupo de Directivos, N°4, febrero 3 de 2011.

metalizado; repuestos y maquinaria industrial; equipos para medición y montajes (Metrología); control de calidad; obras de fabricación, montaje y control⁹⁹¹.

La empresa Prodes Comunicación Gráfica S.A., fue creada hace aproximadamente cinco años, en el 2004, por catorce empresarios del sector comunicación gráfica impresa de Antioquia, pertenecientes al Prodes Artes Gráficas o Comunicación Gráfica. La empresa Prodes Comunicación Gráfica S.A., tiene operando en la actualidad tres unidades de negocios, así: *CTP Prodes*, es la primera unidad de negocios de Prodes Comunicación Gráfica S.A., cuya finalidad es ofrecer el servicio de pre prensa digital (CTP) para planchas litográficas en diferentes formatos con una correcta finalización de archivos; *Prodes offset*, esta unidad de negocios está orientada a la producción y venta de impresos, brindado un amplio portafolio de piezas tales como: Libros y publicaciones editoriales, publicocomerciales de todo tipo, material de identidad corporativa y material P.O.P.; y la última unidad de negocios es *Prodes Digital*, que con tecnología de punta ofrece soluciones de comunicación de acuerdo con las necesidades específicas de los clientes⁹⁹². Además esta en proyecto crear una institución educativa donde se puedan impartir carreras técnicas para capacitar personal en temas relacionados con comunicación gráfica⁹⁹³. Este Prodes es homogéneo en tamaño, nivel de desarrollo, sector y actividad productiva; por lo tanto, los empresarios que lo integran han logrado alinearse para lograr objetivos conjuntos, puede decirse que es uno de los Prodes más consolidado asociativamente.

El Prodes Energía fundó en el 2010 una Corporación denominada Tener Futuro, esta entidad sin ánimo de lucro, surge del pensamiento de once (11) empresarios del sector energía eléctrica y telecomunicaciones que trabajan de manera integrada por la Responsabilidad Social Empresarial. La naturaleza asociativa de la Corporación cuenta hoy con recursos y fortalezas que le permiten ofertar a trabajadores del Prodes, capacitaciones y programas de formación en trabajo seguro en altura, incentivando el bienestar de las personas y sus competencias laborales⁹⁹⁴. Los socios de Corporación Tener Futuro son en su mayoría medianos empresarios pertenecientes al Prodes Energía, dirigidos al mismo mercado: el trabajo seguro en altura⁹⁹⁵.

Otra empresa creada como resultado de la estrategia de asociatividad Prodes es la Corporación Vía Primavera, constituida legalmente el 7 de julio de 2010, y creada por iniciativa de diecisiete (17) pequeños empresarios del diseño, la moda, la confección y la gastronomía. La Corporación está encargada de llevar a cabo proyectos de comunidad para beneficiar a las empresas asociadas al Prodes Vía Primavera, ubicadas en la Calle "Vía Primavera". Es un Prodes de comunidad, las empresas se unen para mejorar las

⁹⁹¹ Revisión de Archivo, Documento escrito, N°4, Medellín, Evento Medellín Ciudad Clúster (MCC), 2 de febrero de 2011, Pp. 29.

⁹⁹² Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Comunicación Gráfica, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 21.

⁹⁹³ Entrevista a Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp.29

⁹⁹⁴ ⁹⁹⁴ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Energía, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 13; Echeverri, C. M. (2011). Prodes, sinónimo de asociatividad. En: Periódico el colombiano, Medellín. En: <http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/prodes_sinonimo_de_asociatividad/prodes_sinonimo_de_asociatividad.asp>. Consultada: Octubre 2 de 2011.

⁹⁹⁵ Entrevista a Directivo 8, N° 2, Medellín, 3 de Febrero de 2011; Directivos 10, 23 y 25, N° 2, Medellín, febrero 2 de 2011.

condiciones físicas, sociales y culturales de la “vía o cuadra” en la que están ubicados dichos negocios, reconocida como “Vía Primavera”. En esta Vía se encuentran empresas de diferentes sectores (arte y cultura, diseño de vestuario, diseño gráfico, diseño industrial, confección y alimentos), y actividades productivas (Arte y Galería, Accesorio para viajes, Bisutería y joyería, Calzado y marroquinería, Cuidado del cuerpo, Restaurantes, Ropa Interior, Rosas, Vestidos de Baño, y Vestuario)⁹⁹⁶. Las empresas socias de la Corporación Vía Primavera manejan marcas propias, productos hechos en Colombia, y en su mayoría elaborados y diseñados por el mismo empresario⁹⁹⁷.

Adicional a estas cuatro experiencias de creación de empresas como resultado del esfuerzo asociativo de algunos grupos Prodes; también se resalta la experiencia empresarial colectiva del Prodes Ropa para Bebé (Pro-Bebé), Pro-Bebé S.A.S., que hasta finales del 2010 tuvo vigente una comercializadora multi-marca, encargada de comercializar la marcas producidas por las empresas integrantes del Prodes⁹⁹⁸. En esta comercializadora participaron como socios estratégicos los once (11) miembros del Prodes; sin embargo, la crisis económica del sector diseño y confección coartó dicha iniciativa emprendedora⁹⁹⁹. Pro-Bebé es una comunidad de empresas pertenecientes al sector confección de lencería, accesorios y ropa para bebés¹⁰⁰⁰; manejan un mismo mercado, pero con productos diferenciados¹⁰⁰¹.

Las organizaciones que integran cada uno de estos Prodes, han cumplido las obligaciones y responsabilidades que demanda el grupo asociativo para lograr el sostenimiento de empresa colectiva. El colectivismo de estos cinco grupos Prodes puede estar relacionado con la dependencia práctica que han adquirido los empresarios de dichos grupos al hacerse socios de compañías que requieren el trabajo comprometido y responsable de cada uno de los integrantes. Los miembros de estos Prodes se han compenetrado tanto en el ejercicio asociativo, que trabajan articuladamente por el bienestar colectivo de sus grupos. La identificación de necesidades comunes en los empresarios de los Prodes ha implicado la coordinación de esfuerzos conjuntos para responder a ellas. Estos empresarios han fijado reglas de juego claras para dar cumplimiento a objetivos grupales, como la creación de un negocio compartido que ofrece servicios complementarios a las actividades productivas de las organizaciones que participan de los grupos asociativos.

La dependencia práctica en estos Prodes, está acompañada de una dependencia psicológica en la que tienen cabida los lazos fuertes de confianza creados entre empresarios de los Prodes, y que propician a su vez unas relaciones embebidas o de amistad entre sus integrantes. Hay un interés por preservar el grupo, no sólo por un interés práctico, sino también por un interés social y humano.

⁹⁹⁶ Entrevista a Directivo 16, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011; Entrevista a Directivo 17, N°5, Medellín, enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, febrero 2 de 2011.

⁹⁹⁷ Entrevista a Entrevista a Directivo 1, Medellín, enero 31 de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, febrero 2 de 2011.

⁹⁹⁸ El almacén fue cerrado en diciembre de 2010, debido a que la entrada desorbitante de productos chinos ocasiono crisis en el sector textil – confección de Antioquia, ahora las empresas del Prodes se están recuperando de la crisis.

⁹⁹⁹ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Bebé, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 24.

¹⁰⁰⁰ En: <<http://www.proBebé.com.co/?micro2=expoBebé>>, Consultada: Septiembre 22 de 2011.

¹⁰⁰¹ Entrevista a Entrevista a Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011.

La dependencia psicológica que se observa en algunos de los Prodes estudiados en Antioquia está relacionada con la equivalencia estructural de los Prodes, relacionada con antigüedad, tamaño y nivel de desarrollo. La mayoría de empresarios de los Prodes estudiados en Antioquia pertenecen al mismo sector económico, se dedican a la misma actividad productiva, son equiparables en tamaño y nivel de desarrollo (principalmente pequeñas empresas), tienen antigüedad en el desarrollo de procesos asociativos (entre 2 y 9 años), son empresas con experiencia en el mercado de operación, y el número de empresario por Prodes es relativamente pequeño, entre 10 y 17 empresarios. Estas similares en la composición de los grupos, influencia la consolidación de lazos fuertes entre integrantes de los Prodes.

La antigüedad del Prodes es quizás una de las características que más afecta las relaciones entre miembros de un grupo. En la antigüedad del Prodes están involucradas las experiencias positivas y negativas que ha tenido que sobrellevar el grupo para estar vigente en el mercado. En general, los Prodes estudiados en Antioquia se caracterizan por su antigüedad en el mercado antioqueño, así: Metalmecánico Intec, tiene nueve (9) de permanencia en el mercado, los Prodes Artes Gráficas y Pro-Bebé, se crearon hace cinco (5) años, y los Prodes Energía y Vía Primavera hace dos (2) años. Aunque estos dos últimos Prodes tienen poco tiempo de creación, se han consolidado relaciones fuertes entre sus integrantes, como resultado de la experiencia metodológica de Acopi Antioquia (formación técnica y humanista por un año) en la creación de grupos asociativos. Esta seccional de Acopi ha liderado la estrategia Prodes hace aproximadamente nueve (9) años, desde el año 2002, y ha sido punto de referencia de otras seccionales que han iniciado procesos de creación de Prodes¹⁰⁰².

El éxito que ha tenido la seccional de Acopi Antioquia en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes en la región antioqueña está relacionado con la metodología que emplea con los grupos. La entidad gremial ofrece a los empresarios de los Prodes, semanalmente y durante un año, formación humanista y técnica. La primera etapa, con una duración de seis meses, está enfocada al fortalecimiento humanístico del Prodes; y la segunda etapa, también con una duración de seis meses, está direccionada hacia el mejoramiento administrativo y técnico del grupo. Después de este tiempo, un año, Acopi Antioquia deja que el grupo se auto-gestione¹⁰⁰³.

La auto-gestión en un grupo Prodes se logra cuando se han generado lazos de confianza entre los integrantes del grupo, y sin duda alguna la rutina adoptada por los empresarios de los Prodes de Antioquia y enseñada por Acopi, de hacer reuniones semanales para tratar asuntos relacionados con el grupo, ha ejercido una influencia significativa en el fortalecimiento de relaciones internas entre miembros del Prodes.

En los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas y Pro-Bebé se conserva la práctica de reuniones formales continuas con los empresarios, mínimo cada quince días¹⁰⁰⁴. En los Prodes Energía y Vía

¹⁰⁰² Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011, p. 281; Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011, p. 281.

¹⁰⁰³ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 299.

¹⁰⁰⁴ Entrevista Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 6; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 272; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 258 y 339; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 196 y 263;

Primavera no se le dio continuidad a dicha práctica habitual; sin embargo, los empresarios han sostenido una comunicación constantemente entre sí, y las reuniones formales se hacen, pero no con la misma regularidad¹⁰⁰⁵.

Las reuniones formales entre integrantes de un Prodes, acompañadas de reuniones informales entre los mismos, han contribuido a crear lazos de amistad y de confianza fuertes entre integrantes de cuatro de los grupos asociativos antioqueños, a excepción del Prodes Energía. En los Prodes de Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Ropa para Bebé y Vía Primavera es común que los empresarios se reúnan en espacios no formales para compartir experiencias y tejer relaciones sociales. Algunas actividades sociales realizadas en los Prodes antes mencionados son: fiestas para celebrar fechas especiales, paseos para integración empresarial, reuniones de copas en casa de alguno de los empresarios, tertulias, asistencia a diversas actividades lúdicas¹⁰⁰⁶.

Los cinco Prodes de Antioquia se comunican de forma continua por medio de relaciones cara a cara, mínimo una vez al mes, con excepción del Prodes Energía¹⁰⁰⁷; y por comunicación telefónica y escrita -vía e-mail, facebook, o página web- mínimo una vez a la semana¹⁰⁰⁸. Los empresarios participantes de éstos Prodes tienen comunicación continua, directa y redundante entre sí, y manejan información similar frente a normas, leyes, proyectos y estrategias relacionadas con el grupo.

La información que comparte los empresarios integrantes de los Prodes varía dependiendo de los lazos de confianza y amistad creados entre ellos. En los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Vía Primavera y Energía se comparte información general de las empresas, experiencias positivas y negativas, proyectos y negocios comunes; pero no es común que los empresarios compartan entre sí información de tipo comercial relacionada con clientes y proveedores, ni información financiera y contable¹⁰⁰⁹. Sin embargo, el Prodes Artes Gráficas es uno de los pocos grupos que si comparte este tipo de información¹⁰¹⁰, junto con el Prodes Vía Primavera que ha logrado intercambiar información relacionada

Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 217, 230; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 3; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 1; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 3.

¹⁰⁰⁵ Estos empresarios se comunican por teléfono, correo electrónico o *facebook*.

¹⁰⁰⁶ Entrevista Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 8; Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 151, 258 y 260; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 196; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 197; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 6; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, P. 9; Entrevista Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 205; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 11.

¹⁰⁰⁷ Entrevista a Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 527; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 174.

¹⁰⁰⁸ Entrevista a Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 3; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 178; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 172; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 172; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 173; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 172; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 7; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 5, Pp. 1; Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 7; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 176 y 205; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 175.

¹⁰⁰⁹ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 149; Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 163; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 10, N°2, Medellín, Febrero 2 de 2011; Directivo 25, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.

¹⁰¹⁰ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 152; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011, Pp. 153 y 470.

con proveedores y clientes¹⁰¹¹. Adicional a esto se resalta que el Prodes Artes Gráficas también comparte experiencias personales y familiares con los demás miembros del grupo asociativo¹⁰¹².

En los Prodes estudiados en Antioquia es común encontrar relaciones fuertes de confianza entre empresarios, que inciden en que la información que se intercambia en la red sea redundante, es decir, conocida por cada uno de los miembros del grupo¹⁰¹³. La manifestación de comportamientos colectivistas, así como de cerramiento de red en un Prodes, tiene en común la fortaleza en el intercambio de comunicación y de información entre agentes del grupo social (Triandis, 1995), en este caso entre miembros del Prodes.

La confianza es un valor central compartido por los Prodes estudiados en Antioquia. Las relaciones de confianza y de amistad entre los miembros de estos grupos asociativos han favorecido la realización de actividades y proyectos colectivos, han facilitado la práctica de compartir información y de comunicarse abiertamente con empresarios del grupo, y han generado aprendizaje colectivo a través del intercambio de experiencias positivas o negativas entre miembros del Prodes¹⁰¹⁴.

Algunas ventajas obtenidas con las relaciones de confianza consolidadas en los Prodes de Antioquia tienen que ver con prácticas de ética empresarial y competencia leal entre empresarios de los Prodes, más aún para grupos asociativos donde sus empresarios son competencia directa, como es el caso del Prodes Energía¹⁰¹⁵. Aunque en general, en empresarios de los Prodes estudiados en Antioquia se observan manifestaciones de comportamientos colectivistas, hay algunos Prodes como el de Energía que ha presentado mayores dificultades para estrechar relaciones de confianza entre sus miembros, precisamente porque antes de la creación del grupo asociativo los empresarios sostenían relaciones basadas en la rivalidad y la competencia desleal¹⁰¹⁶.

En los Prodes Metalmecánico Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé y Vía Primavera se han identificado lazos de amistad y de confianza entre sus empresarios, lo que ha influenciado el desarrollo empresarial y social de dichos grupos asociativos. Los objetivos colectivos que se han logrado realizar como resultado de la fortaleza en los lazos de confianza son: préstamos bancarios, creación de empresa, realización de negocios cruzados, adquisición de tecnología de punta¹⁰¹⁷.

¹⁰¹¹ Entrevista a Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011, Pp. 472; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 471; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 471.

¹⁰¹² Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 27.

¹⁰¹³ Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011, Pp. 149; Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 163.

¹⁰¹⁴ Entrevista Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 142; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 261-262; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011, Pp. 6; Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011, Pp. 3 -4; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 5, 203; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011, Pp. 263.

¹⁰¹⁵ Entrevista Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011, Pp. 199; Entrevista Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 148.

¹⁰¹⁶ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011.

¹⁰¹⁷ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

En una cultura colectivista predominan los valores que enfatizan en la dependencia del individuo o empresario hacia los endogrupos con los que comparte las mismas ideas, voluntades y compromisos enfocados hacia el logro de metas compartidas (Palencia, 2006; Gouveia, 2003). Las unidades sociales, es decir los Prodes, se plantean objetivos y valores comunes y centralizados (Triandis, 1995). En los Prodes estudiados en Antioquia se identificaron algunos valores centrales compartidos por empresarios de dichos grupos, los cuales se han generado como resultado de la historicidad en las relaciones entre sus integrantes. En los Prodes Metalmecánico Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera, *la confianza* es catalogada por los entrevistados como un valor fundamental en dichos grupos asociativos, y ha contribuido a que los empresarios puedan formularse objetivos compartidos y le den cumplimiento a los mismos¹⁰¹⁸. *El compromiso y la solidaridad* son otros valores centrales compartidos que se ha interiorizado en los Prodes Metalmecánico Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, y Vía Primavera, y se manifiestan de diferentes formas, así: la asistencia “voluntaria” a las reuniones formales organizadas por los grupos; el cumplimiento de obligaciones, tareas y actividades pactadas al interior de los grupos Prodes para garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos; y las prácticas de intercambio de servicios, materia prima, maquinaria, personal, instalaciones productivas, y clientes entre miembros del grupo, cuando alguno de ellos los requiere¹⁰¹⁹.

El respeto y la persistencia son también otros de los valores centrales compartidos en por algunos Prodes de Antioquia. *El respeto* es notorio en los Prodes de Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera, y se exterioriza entre los empresarios de dichos grupos por medio de la valoración de ideas expuestas por sus miembros; la retroalimentación colectiva y sincera de comportamientos no aceptados en el grupo porque afectan la integridad y el desarrollo económico y social del mismo; y el cumplimiento de compromisos relacionados con comportamientos éticos y pactos de buena convivencia entre integrantes del grupo asociativo¹⁰²⁰. Con relación, a la *persistencia*, en los Prodes Metalmecánico Intec, Artes Gráficas y Vía Primavera los empresarios hacen alusión a este valor, retomando aspectos relacionados con la antigüedad, la edad y el nivel de formación. Los dos primeros Prodes muestran antigüedad en el mercado, 9 y 5 años respectivamente; han tenido que aprender a trabajar en grupo asumiendo las experiencias positivas y negativas que se presentan en los procesos grupales, buscando la supervivencia del grupo a partir de la unidad¹⁰²¹. En el Prodes Vía Primavera, la persistencia es un valor que se ha atribuido a los empresarios de dicho grupo, no por su antigüedad en el mercado, sino más bien como resultado de la tenacidad que muestran dichos empresarios a cada uno de los proyectos y actividades que se plantean

¹⁰¹⁸Entrevista Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011.

¹⁰¹⁹Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011; ; Ex-directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011; Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011; Directivo 21, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.

¹⁰²⁰ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011.

¹⁰²¹ Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011; Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011.

para beneficio del Prodes, la similitud en edad, entre 22 y 35 años, y en profesión -diseñadores, publicistas, artistas, y creativos- son determinantes fundamentales en la persistencia de estos empresarios¹⁰²².

En general, los Prodes Metalmecánico Intec, Pro-Bebé, Artes Gráficas y Vía Primavera tienen al menos cuatro valores centrales que los caracterizan. Los valores comunes a estos grupos son confianza, compromiso y solidaridad (Ver tabla 24). Estos valores se han adscrito a los Prodes como un sello de pertenencia al grupo, y les ha permitido compartir ideas, proyectos y negocios que difícilmente podrían realizarse si no hubiesen este tipo de acuerdos en prácticas y valores por parte de los grupos.

En la cultura colectivista, la relación entre integrantes de un Prodes se asemeja a una relación familiar con obligaciones mutuas de protección a cambio de lealtad, que es lo que se puede observar en las prácticas de solidaridad y ayuda mutua entre empresarios (Hofstede, 1999). La colaboración empresarial entre organizaciones participantes del Prodes a través de “negocios cruzados”, es una práctica empresarial fundamentada en valores de confianza y solidaridad; al igual que el intercambio de servicios, materia prima, maquinaria, e instalaciones productivas entre miembros de grupo asociativo¹⁰²³.

Los grupos con fuertes relaciones de confianza y amistad, que han consolidado prácticas y valores compartidos entre sus integrantes, como es el caso particular de los Prodes estudiados en Antioquia, suelen mantener un trato preferencial entre ellos; es decir, comportamientos particularistas. Como lo señala Hofstede (1999: 125) en grupos con cultura colectivista se da la distinción entre “nuestro grupo” y “otros grupos”, y está profundamente enraizado en las personas tratar a los amigos, en este caso empresarios de los Prodes antes mencionados, mejor que a otros.

Según House & Javidan (2004: 12) estos comportamientos observados en empresarios de los Prodes de Antioquia, puede denominarse Colectivismo II, definido como el grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad, y cohesión en sus grupos (House & Javidan, 2004: 12); y también aportó al concepto de Colectivismo propuesto por Hofstede (1999) el Colectivismo I o Colectivismo Institucional, definido “como es el grado en el cual las prácticas organizacionales y sociales de una institución impulsan y fomentan la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva” (House & Javidan, 2004: 12). En este tipo de colectivismo se tiene en cuenta el papel central que juega Acopi Antioquia en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes en Antioquia; además, del papel estratégico que tiene el apoyo interinstitucional público-privado en el desarrollo de procesos de asociatividad regional. En palabras de House & Javidan (2004) el Colectivismo Institucional, puede tomar la forma de leyes, programas sociales o instituciones prácticas, diseñadas para alentar el comportamiento colectivo.

¹⁰²² Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011; Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011; Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011.

¹⁰²³ Entrevista a Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011.

En el caso de Antioquia, el Programa de Asociatividad Prodes, ha contado con un respaldo interinstitucional que ha permitido a la seccional de Acopi Antioquia ser líder en procesos de asociatividad de la Pyme en Colombia. La estrategia Prodes en Antioquia está adscrita al Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011, y hace parte del programa macro de asociatividad, denominado “Medellín, Ciudad Clúster”¹⁰²⁴. La estrategia “Medellín, Ciudad Clúster” impulsa la modernización del tejido empresarial antioqueño y el fortalecimiento de sus vínculos productivos, comerciales y tecnológicos, con el objetivo de generar cada vez más competitividad en las empresas que participan de los cinco clusters estratégicos de la región de Antioquia¹⁰²⁵. Cabe resaltar que los Prodes creados por Acopi Antioquia, deben guardar correspondencia con dichos clusters estratégicos, de lo contrario no estarían articulados a la política pública regional¹⁰²⁶.

En Antioquia la asociatividad es una de fuente de desarrollo regional, y ha sido promovida por el Estado a través de alianzas de colaboración público-privadas¹⁰²⁷. Específicamente el Programa “Medellín, Ciudad Clúster” lo lideran la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; con el apoyo de: la Institución Universitaria Esmer, Acopi Antioquia, Interactuar, el Fondo de Garantías de Antioquia, el Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n y Créame¹⁰²⁸. Estas entidades apoyan dicha estrategia gubernamental, respaldando alguno o algunos de sus trece (13) componentes estratégicos¹⁰²⁹.

La asociatividad (redes asociativas), es uno de los trece (13) componentes de la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster”, en los que participan los modelos de asociatividad Cluster y Prodes. Acopi Antioquia apoya el apoyo el componente de asociatividad (Redes Asociativas), a través del modelo asociativo Prodes¹⁰³⁰. Se resalta que el apoyo interinstitucional público-privado ha facilitado el éxito y la supervivencia del Programa Prodes en Antioquia, dado que se ha contado con los recursos económicos, sociales y humanos necesarios para sostener los procesos asociativos. En Antioquia es común que las entidades de apoyo trabajen articuladamente para conseguir el desarrollo empresarial, social y económico de la región¹⁰³¹.

Acopi Antioquia tiene como línea estratégica de acción de la entidad, la estrategia Prodes, y los nueve (9) años de experiencia en estos procesos asociativos ha facilitado el mejoramiento continuo de sus metodologías; la consolidación de personal calificado para asesorar los empresarios participantes de los Prodes; la credibilidad del programa asociativo ante entidades públicas o privadas locales y nacionales; el

¹⁰²⁴ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 51.

¹⁰²⁵ Cluster Energía, Cluster Textil/Confección, Cluster Construcción, Cluster Servicios de Medicina y Odontología, y Cluster Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.

¹⁰²⁶ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011, Pp. 372; Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 302.

¹⁰²⁷ Entrevista a Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 300; Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011, Pp. 303; Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 43.

¹⁰²⁸ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 26 y 51; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 376.

¹⁰²⁹ (1) Transferencias de conocimiento; (2) Padrinazgo; (3) Asociatividad; (4) Acceso a Mercados; (5) Acceso a TIC; (6) Gestión Financiera; (7) Iniciación y Fortalecimiento; (8) Promoción de la Innovación; (9) Formalización Empresarial; (10) Desarrollo Comercial; (11) Apoyo a Mujeres Emprendedoras y Empresarias; (12) Incremento de la productividad y la competitividad; (13) Liderazgo empresarial. (Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 82).

¹⁰³⁰ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, pp. 53.

¹⁰³¹ Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011.

reconocimiento y posicionamiento de la entidad gremial y de la estrategia Prodes en el escenario empresarial local y nacional; la consolidación de reglas de juego claras y efectivas para dinamizar las relaciones entre empresarios de un grupo; y la contribución al desarrollo empresarial regional a través de la asesoría y puesta en marcha de nuevas empresas que responden a necesidades colectivas de empresarios participantes de los Prodes de Antioquia¹⁰³².

Con respecto a la metodología de Acopi Antioquia para la creación de Prodes, es de resaltar que puede incentivar la consolidación de algunos valores colectivos como son: el compromiso, la responsabilidad y la confianza. La entidad gremial para crear y consolidar un grupo asociativo, desarrolla durante un año la práctica de reuniones formales semanales con los empresarios participantes de los Prodes. En una primera etapa, se trabaja el fortalecimiento humanístico; y en una segunda etapa, el técnico. Cada etapa está acompañada de diagnósticos, asesorías, capacitaciones, visitas empresariales, y demás actividades que permitan la interacción dinámica y continua entre los miembros del Prodes, aprendiendo de las experiencias positivas y negativas que se dan en los procesos de grupo¹⁰³³.

En los procesos de grupo propiciados por Acopi Antioquia, durante un año, se da inicio a la consolidación de redes de confianza, de colaboración y de comunicación entre agentes participantes de cada Prodes; sin embargo, después de un periodo de acompañamiento continuo de Acopi, viene la etapa de auto-gestión del Prodes, en la que son directamente los empresarios de manera voluntaria los que emprenden proyectos juntos¹⁰³⁴.

La manifestación de comportamientos individualistas en grupos Prodes, se observa cuando las relaciones entre sus integrantes son laxas o débiles, y cada empresa se ocupa de sí misma y de su grupo más cercano; por ejemplo de su familia. Los comportamientos individualistas en un grupo asociativo también se identifican cuando las relaciones entre empresarios están mediadas por un contrato o un convenio que presumiblemente se basa en ventajas recíprocas; es decir, el interés individual prevalece sobre el interés del grupo (Palencia, 2006; Gouveia, 2001).

En los Prodes Tamal-Lechona y Confección (Ibagué) y Tics (Bogotá), se perciben relaciones débiles entre sus integrantes. Estos grupos asociativos no ha podido consolidar lazos de confianza y relaciones fuertes entre sus miembros, porque se presenta: di-similaridad de tamaño y nivel de desarrollo de las empresas, poca antigüedad en las relaciones entre empresarios, y porque la entidad gremial Acopi no cuenta con el respaldo interinstitucional para sostener la estrategia de asociatividad Prodes.

¹⁰³² Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011.

¹⁰³³ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011, Pp. 115 y 148; Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011, Pp. 2.

¹⁰³⁴ Entrevista a Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011.

Los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué), y Tics (Bogotá) presentan características de similitud y diferencia entre sí. Los empresarios del Prodes Tamal -Lechona, se dedican a la producción y comercialización de ambos productos, tamal y lechona; y el Prodes Confección integra empresas del sector textil y confección dedicadas a producir y diseñar prendas de vestir, y a realizar actividades de maquila a otras empresas del sector tanto local como nacional. Sin embargo, en ambos Prodes se identifican diferencias entre empresarios, así: en el Prodes Tamal-Lechona se presentan diferencias en los procesos de producción tanto del tamal como de la lechona, no hay una receta unificada para la elaboración de estos productos¹⁰³⁵; y en el Prodes Confección hay heterogeneidad en los productos que diseñan y confeccionan, así como también en los que maquilan¹⁰³⁶.

Algo similar sucede en el Prodes Tics, en donde se observa que sus integrantes son equivalentes estructuralmente en actividad productiva -desarrollo de software- y sector económico -tecnología-, pero son heterogéneos en el área de especialidad de dicha actividad productiva¹⁰³⁷. Estas diferencias, sumadas a la di-similitud en el tamaño de las empresas que integran los Prodes y el nivel de desarrollo de las mismas, parecen obstaculizar las relaciones sociales entre empresarios de dichos grupos asociativos.

Los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá están integrados por micro y pequeños empresarios, y mayoritariamente por microempresarios con bajos niveles de desarrollo empresarial, que se han interesado en participar en la estrategia Prodes como una alternativa estratégica para conseguir el fortalecimiento interno de sus organizaciones¹⁰³⁸. Los microempresarios de los Prodes Tamal-Lechona, Confección y Tics presentan dificultades relacionadas con la falta de: formalización, organización interna, y disponibilidad en tiempo y dinero para cumplir con los compromisos que requiere el proceso de creación y consolidación de un grupo asociativo. Las seccionales de Acopi Ibagué y Bogotá desde hace aproximadamente dos (2) años están realizando una labor de fortalecimiento interno con dichas empresas, lo que ha implicado procesos de asesoría, formación y capacitación en temas específicos como: manejo contable, proceso de producción, normas de salubridad e higiene, salud ocupacional, entre otros¹⁰³⁹.

Los empresarios participantes de estos grupos asociativos han recibido beneficios económicos y formativos de entidades de apoyo regionales, pero entre ellos no han logrado acuerdos colectivos para realizar actividades y proyectos conjuntos; pareciera que simplemente han utilizado la estrategia Prodes y los convenios interinstitucionales que se logran a nombre de la misma, para favorecer sus organizaciones de manera individual. Las seccionales Acopi Antioquia canaliza la estrategia Prodes hacia la Pyme, teniendo en cuenta que la microempresa no está preparada para incursionar en procesos de asociatividad.

¹⁰³⁵ Entrevista a Directivo 51 y 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011; Directivo 55 y Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

¹⁰³⁶ Entrevista a Directivo 47, N° 8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011.

¹⁰³⁷ Entrevista a Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011, p. 80; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, p.81.

¹⁰³⁸ Entrevista a Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011.

¹⁰³⁹ Entrevista a Directivo 1, Medellín, Medellín, Enero 31 de 2011; Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011.

Específicamente en los Prodes Tamal-Lechona y Confección ubicados en la Región de Ibagué se observa desequilibrio en la composición de los grupos, en la medida que los grupos lo integran empresas pequeñas con altos niveles de desarrollo (estructura empresarial formalizada y mayor estabilidad en el mercado), y microempresas con bajos niveles de desarrollo, estas diferencias parecen afectar los acuerdos entre miembros del grupo; principalmente, porque los microempresarios no se sienten preparados para realizar proyectos y actividades con otras organizaciones del grupo¹⁰⁴⁰.

En los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá se presentan manifestaciones comportamientos individualistas, teniendo en cuenta que cada empresa se ocupa de sí misma y de su supervivencia en el mercado, se presenta desconfianza y rivalidad entre empresarios lo que está asociado con relaciones débiles entre empresarios.

Los Prodes Tamal-lechona y Confección de Ibagué tienen una característica particular, la mayoría de microempresas del Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué son famiempresas; y se da el caso que varias empresas de un mismo Prodes corresponden a diferentes miembros de una misma familia. En el Prodes Confección se encontró que cuatro empresarios del Prodes tienen algún vínculo familiar¹⁰⁴¹; y en el Prodes Tamal-Lechona hay cinco negocios tradicionales¹⁰⁴² que corresponden a diferentes hermanos de una misma familia, y algunos de ellos han pasado de una generación a otra¹⁰⁴³.

Como lo plantea Palencia (2006) y Gouveia (2001) es característico de una cultura individualista que los miembros de un grupo se preocupen por sus intereses particulares y los su familia más próxima. De tal forma, que al estar el Prodes integrado por famiempresas o empresas que hacen parte de una misma familia es común que la planta de personal de dichos negocios está soportada por integrantes de la familia. Estos negocios o microempresas familiares se crean más con una visión de satisfacer necesidades de subsistencia familiar, que con una visión estratégica de empresa; por lo tanto, es común encontrar en dichas organizaciones poco interés en participar en procesos asociativos, dado que su necesidad inmediata está focalizada en la sostenibilidad de su empresa en el mercado¹⁰⁴⁴.

La heterogeneidad de estos Prodes, representada en diversidad de actividades productivas, tamaño y nivel de desarrollo parece no ofrecer un escenario propicio para generar asociatividad entre empresarios, cada empresario esta por su cuenta y aún no se han logrado acuerdos grupales para realizar actividades o proyectos conjuntos.

¹⁰⁴⁰ Entrevista a Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011; 47, N° 8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Directivo 48, N°8, Ibagué, Mayo 5 de 2011; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011.

¹⁰⁴¹ Entrevista a Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011, p. 4; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011, p. 3.

¹⁰⁴² Tamales y Lechona Eduvina, Lechonería Eduvina – El Gordo, Lo Rico de Eduvina, Los Hijos de Eduvina, Tamales Mario Eduvino.

¹⁰⁴³ Entrevista a Directivo 53, N°9, Ibagué, abril 12 de 2011, p. 136; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, p. 1.

¹⁰⁴⁴ Entrevista a Directivo 47, N° 8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Directivo 48, N°8, Ibagué, Mayo 5 de 2011; Directivo 52, N°9, Ibagué, 11 de abril de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, abril 12 de 2011; Directivo 54, N°10, Ibagué, abril 28 de 2011.

La poca antigüedad que tienen los Prodes Tamal- Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y Tics (Bogotá) - de año y medio a dos años de permanencia en el mercado- y la poca regularidad en las reuniones formales de estos grupo, han obstaculizado los procesos de generación de confianza entre sus empresarios. Los empresarios de los grupos sólo se encuentran cuando la entidad gremial convoca a alguna reunión, las cuales son esporádicas y con objetivos específicos de formación y capacitación empresarial. Como se mencionó anteriormente, por la composición de los Prodes, mayoritariamente integrado por microempresas; los mismos se encuentran en una fase de diagnóstico y fortalecimiento empresarial de cada uno de sus integrantes, razón por la cual no han realizado ningún tipo de proyectos conjuntos, y no han avanzado hacia la consolidación de los Prodes como grupos asociativos, más bien están en una etapa de estancamiento o *Stand By*, como lo señalan algunos empresarios entrevistados¹⁰⁴⁵.

Los microempresarios entrevistados de los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué son personas desconfiadas y les da miedo asociarse con otros. Posiblemente estos microempresarios se sienten vulnerables frente al mercado externo, debido a que las experiencias de negociaciones comerciales con otras organizaciones en la mayoría de casos han sido desfavorables¹⁰⁴⁶.

Ahora bien, en aspectos relacionados con el intercambio de información y comunicación entre empresarios de los Prodes estudiados en Ibagué y en Bogotá se resalta que aunque los empresarios de estos Prodes suelen comunicarse de forma directa, a través de relaciones cara a cara o contacto telefónico; o a través de comunicación escrita por medio de correo electrónico, facebook o página web; esta comunicación no es frecuente, pueden pasar meses sin que estos empresarios establezcan algún tipo de contacto¹⁰⁴⁷.

Debido a la poca comunicación que sostienen los empresarios, la información que comparten es reducida; por ejemplo, comparten información general de las empresas, y algunas experiencias positivas o negativas relacionadas con la gestión de sus organizaciones. Los integrantes de estos Prodes no comparten la información comercial, ni financiera de sus empresas. Además, al no tener proyectos compartidos los empresarios no tienen un interés común que motive la comunicación entre empresarios¹⁰⁴⁸. Las relaciones entre los miembros del Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y Tics (Bogotá), parecen ser relaciones laxas o débiles; y no han acordado líneas de acción para emprender proyectos conjuntos.

¹⁰⁴⁵ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011.

¹⁰⁴⁶ Entrevista a Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 162; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 11; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 9; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 11.

¹⁰⁴⁷ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Entrevista a Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011.

¹⁰⁴⁸ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011.

En los nueve Prodes objeto de estudio, los comportamientos individualistas entre empresarios se manifiesta cuando se trata de proteger los intereses de sus propias organizaciones, no las creadas como resultado del ejercicio asociativo. La mayoría de empresarios que integran estos grupos asociativos, tanto de Antioquia, como de Tolima, Bogotá y Caldas tienen información confidencial que no comparten tan abiertamente; por ejemplo, no es usual que los participantes de estos Prodes compartan información comercial, contable y financiera de sus empresas. De los Prodes estudiados, Artes Gráficas y Vía Primavera han intercambiado con otros empresarios del grupo información comercial, relacionada con clientes directos de las organizaciones y proveedores; y solo el Prodes Artes Gráficas ha logrado compartir información contable y financiera. Sin embargo, como mencionamos anteriormente cuando la información tiene que ver con negocios compartidos por los grupos, caso de los Prodes estudiados en Antioquia, hay unicidad en la información que circula al interior de los Prodes¹⁰⁴⁹.

Las empresas que integran los Prodes, saben por norma explícita que pertenecer al grupo asociativo no les hace perder autonomía para gestionar y administrar su organización; por lo tanto, cada empresario tiene la libertad de decidir qué información comparte o no, con otros empresarios del Prodes. La autonomía es un valor central compartido por los empresarios de los Prodes, que fue dado por la entidad gremial Acopi, y que los empresarios aceptaron. Se puede decir que la autonomía es un valor aceptado (Hosfstede, Neuijen, Daval & Sanders, 1990) y compartido por los integrantes de los Prodes. Para el caso, se plantea que en los procesos de asociatividad cada empresa decide voluntariamente participar del esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común, pero manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial (Rosales, 1997; MCIT, 2005; Iguera, 2006; Arce, 2006; Vega, 2008).

Cuando los empresarios que participan de un Prodes no tienen claridad sobre el valor de la autonomía, es posible que sientan miedo y desconfianza de participar en procesos de asociatividad, porque piensan que pueden perder el control sobre su organización. En los Prodes de Ibagué, Tamal- Lechona y Confección, los empresarios entrevistados señalan que la desconfianza entre empresarios, ha sido un obstáculo central en la consolidación de dichos grupos asociativos¹⁰⁵⁰.

En comportamientos individualistas hay predominio de valores particulares, no colectivos; que enfatizan en la independencia emocional con respecto a los grupos (Palencia, 2006: 13; Gouveia, 2001: 102). El valor de la autonomía es un valor aceptado por los miembros del Prodes, y defiende la independencia práctica de las organizaciones que participan de dicha estrategia asociativa. Además, busca proteger los intereses individuales de cada empresa, independiente de los intereses colectivos creados al interior de los Prodes.

¹⁰⁴⁹ Entrevista a Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011; Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011; Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011; Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 13 N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011; Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011; Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.

¹⁰⁵⁰ Entrevista a Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011, Pp. 210; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011, Pp. 162; Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011, Pp. 11; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 3 y 9; Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011, Pp. 11; Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011, Pp. 233.

En general, es posible señalar la d de manifestaciones de comportamientos individualistas en los Prodes estudiados en Ibagué, Bogotá y Caldas. Se confirman algunas características de individualismo en algunos Prodes de Antioquia, relacionado más con la necesidad de protección de los intereses económicos de las organizaciones. Un ejemplo particular, está relacionado con el Prodes Energía, que aunque ha creado lazos de confianza y relaciones de comunicación fuertes entre empresarios; todavía no se han tejido relaciones de amistad fuertes como para emprender voluntariamente la autogestión de reuniones formales e informales, y de adscribir valores de solidaridad y compromiso¹⁰⁵¹.

Una ventaja que ha tenido el Prodes Energía, es que ha estado permeado del Colectivismo Institucional característico de la región antioqueña, y del gremio que lidera la estrategia de asociatividad Prodes. Esto no se observa en los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y Tics (Bogotá), debido a que dichos grupos no han contado con el apoyo interinstitucional suficiente para que la dinámica y fortalecimiento de los grupos tenga continuidad. Tanto Acopi Tolima como Acopi Bogotá-Cundinamarca, no cuentan con recursos económicos e institucionales suficientes para diseñar una metodología que propicie la consolidación de lazos de confianza entre empresarios de dichos Prodes, razón por la cual se encuentran en una etapa de estancamiento -*stand by*- o posible disolución¹⁰⁵².

En las seccionales de Acopi Ibagué y Bogotá, se observan lazos débiles entre entidades de apoyo públicas o privadas, dado que son relaciones de corta duración¹⁰⁵³; en la seccional Acopi Caldas, también se identifica una debilidad en las relaciones interinstitucionales locales, justificada en la rivalidad y la competencia que se presenta entre las mismas¹⁰⁵⁴.

La estrategia de asociatividad Prodes, no es una línea de acción clave ni para Acopi Bogotá-Cundinamarca, ni para Acopi Caldas¹⁰⁵⁵; y en el caso de Acopi Tolima, dicha estrategia asociativa apenas empieza a ser tenida en cuenta en los planes de acción de la entidad¹⁰⁵⁶. Estas seccionales parece que no han tenido, ni tienen un plan metodológico definido para la creación y consolidación de Prodes; los empresarios de dichos Prodes no han superado la fase de asesoría, capacitación y formación técnica¹⁰⁵⁷.

¹⁰⁵¹ Entrevista Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011; Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011.

¹⁰⁵² Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011; Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011; Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011; Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011; Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

¹⁰⁵³ Entrevista a Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011; Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011; Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011; Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011; Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

¹⁰⁵⁴ Entrevista a Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010; Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010; Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011.

¹⁰⁵⁵ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 222; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 386.

¹⁰⁵⁶ Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011, Pp. 222; Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011, Pp. 386.

¹⁰⁵⁷ Entrevista a Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011; Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011; Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011.

En general, las seccionales de Acopi de Ibagué, Bogotá y Caldas no cuentan con suficiente apoyo interinstitucional para la creación, consolidación y desarrollo de los Prodes. En Acopi Caldas y Acopi Bogotá-Cundinamarca se ha dejado de promover dicha estrategia de asociatividad; y específicamente en Caldas no existe ningún grupo Prodes¹⁰⁵⁸. Los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá son grupos que no tienen el nivel de madurez y desarrollo de los Prodes de Antioquia porque la entidad gremial promotora no cuenta con recursos económicos, sociales e institucionales para dar continuidad a sus planes de acción.

Conclusiones.

El presente capítulo ha buscado identificar algunas manifestaciones de identificación cultural en los Prodes vigentes objeto de estudio, como es el caso de los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía, Vía Primavera, Tamal-Lechona, Confección, y Tics. En el presente estudio más que hacer alusión a un “cultura del Prodes”, se hace alusión a manifestaciones de identificación cultural en dichos grupos asociativos, entendidas como mitos, estereotipos regionales, símbolos, héroes, ritos, prácticas y valores que hacen que un individuo u organización se sienta miembro o integrante de un grupo que adopta ideas, creencias y hábitos comunes.

Para el análisis de dichas manifestaciones de identificación cultural se toma como base el modelo de Hofstede (1999), el cual está soportado en las prácticas y los valores compartidos por un grupo social. Las prácticas y los valores se construyen históricamente a través de procesos de interacción, comunicación y socialización entre individuos y organizaciones.

En las prácticas o formas de hacer las cosas, están adscritos los símbolos, héroes y rituales (Hofstede, 1999). Las acciones de un Prodes pueden estar influenciadas por sus símbolos, héroes y rituales. En el surgimiento de los Prodes en Colombia han jugado un papel central, símbolos estratégicos como: los Profos de Chile, Acopi Nacional y Acopi Antioquia; personajes fundadores de los Prodes en Colombia que se identifican como “héroes” y creadores de dicha estrategia asociativa, así: Zoilo Pallares Villegas, Jairo Díaz Valencia y Juan Alfredo Pinto. No se identifican eventos, ferias o rituales que permitan congregarse los Prodes existentes en Colombia; es decir, no hay un evento nacional de Prodes, o de experiencias Prodes en Colombia.

La participación de los Prodes en ferias empresariales nacionales sectoriales es una práctica colectiva, que no es tan desarrollada por dichos grupos asociativos. De los nueve Prodes estudiados sólo han participado en eventos o ferias empresariales los Prodes Ropa para Bebé, Vía Primavera, Tamal-Lechona y Confección. Los Prodes Ropa para Bebé y Vía Primavera de Antioquia han participado de la feria Colombia Moda; y en la región de Ibagué, se ha institucionalizado la realización de tres eventos en el año

¹⁰⁵⁸ Entrevista a Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010, Pp. 100; Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011, Pp. 142.

así: el día del tamal, la feria Ibagué, Maquila y Moda, y la feria Expo- Tolima. El día del tamal es liderado por empresarios del Prodes Tamal –Lechona; en la feria Ibagué, Maquila y Moda participan empresarios del Prodes Confección; y la feria Expo-Tolima es multisectorial, por lo tanto tienen cabida empresarios de diferentes Prodes del Tolima.

Tanto los símbolos como los héroes y los rituales tienen implícitas acciones y acuerdos colectivos que reflejan el grado de adscripción que tienen los individuos a un grupo social. En los Prodes los símbolos, héroes y rituales son manifestaciones de identificación y pertenencia a un grupo, independientemente si se han creado o no relaciones sociales fuertes entre integrantes del mismo. La consolidación de valores centrales compartidos en un Prodes, no de valores aceptados, parece ser una muestra que el grupo social ha invertido tiempo en el intercambio de experiencias, las cuales han permitido definir algunas prácticas, normas y valores compartidos, y que a la larga son manifestaciones de identificación cultural con el grupo de pertenencia. Los valores se crean porque hay una historia incorporada en las relaciones (Schein, 1985). Los Prodes estudiados en Antioquia no sólo se caracterizan por tener fuertes relaciones entre sus integrantes, sino también porque la comunicación entre miembros del Prodes es continua y redundante. Estas son algunas características relacionadas con los comportamientos colectivistas que se identifican en los Prodes estudiados en Antioquia; también se identificó en estos Prodes, a excepción del Prodes Energía que se tiene valores centrales compartidos que enfatizan en la dependencia y en la pertenencia del empresario al grupo asociativo. La mayoría de valores que se comparten en los Prodes estudiados en Antioquia son: confianza, compromiso, respeto, solidaridad y persistencia. El valor de autonomía, es un valor que se comparte al interior de los Prodes, pero no por la historicidad de las relaciones entre empresarios, sino porque fue sugerido por Acopi en aras de poner límites y diferenciar los asuntos del grupo asociativo, de los de cada una de las empresas.

En los Prodes objeto de estudio de Ibagué y Bogotá se hace énfasis en valores particulares, que enfatizan en la independencia emocional del empresario con respecto al grupo (Palencia, 2006; Gouveia, 2001). El valor que comparten y aceptan estos grupos asociativos es la autonomía, y cabe destacar que este no es un valor construido históricamente, sino que ha sido dado por Acopi.

En el Prodes Tics, además de valor de autonomía, los miembros del grupo practican el respeto como un valor central compartido; sin embargo, estos valores no son suficientes para generar en los miembros del grupo fuertes lazos de confianza y de amistad que les permita realizar proyectos colectivos.

Es posible afirmar que los Prodes estudiados en Antioquia se caracterizan por ser grupos homogéneos, ya sea en tamaño, antigüedad, nivel de desarrollo, actividad productiva, edad, profesión; que han definido unos intereses colectivos y los han cumplido. Cada Prodes ha creado al menos una empresa que responde a necesidades sentidas de sus empresarios, y el valor de la confianza ha sido la estrategia para lograr la exitosa asociatividad de dichos Prodes.

La mayoría de empresarios de los Prodes de Antioquia responden con las obligaciones y deberes adquiridos con sus grupos; no hay obligaciones, ni sanciones, ni imposiciones los empresarios asisten voluntariamente a las reuniones formales e informales organizadas por los Prodes.

En los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá, aunque se presentan características de homogeneidad en actividad productiva, sector, antigüedad, edad, nivel de formación; no se presenta homogeneidad en el tamaño y el nivel de desarrollo de las empresas que integran los Prodes; por lo general, estos Prodes están compuestos por microempresarios con debilidades en la dirección y gestión de sus organizaciones. Estos Prodes presentan dificultades para definir objetivos colectivos y llevarlos a la acción, con empresarios de estos grupos no se han definido acuerdos, ni compromisos colectivos. Los empresarios de dichos grupos están más interesados en obtener de dicho convenio de asociatividad beneficios individuales para sus organizaciones, más que colectivos. Cada microempresa requiere fortalecer su infraestructura empresarial interna antes de iniciar cualquier proceso de asociatividad, por esta razón es que las seccionales de Acopi Tolima y Bogotá, desde hace dos años, han venido ofreciendo a dichas organizaciones programas de formación y asesoría, sin poder avanzar hacia la consolidación de grupos asociativos con intereses y proyectos comunes.

Los comportamientos individualistas en un grupo, se manifiestan no sólo en las relaciones laxas entre sus integrantes, sino también por poca comunicación e interacción grupal. Entre empresarios de los Prodes estudiados en Antioquia, hay comunicación fuerte en contraste con la comunicación débil de los Prodes de Ibagué y Bogotá.

En los Prodes objeto de estudio de la región de Antioquia se identifican diferentes características de comportamientos colectivistas entre empresarios de los grupos. En los Prodes objeto de estudio de Antioquia se observa un colectivismo grupal (Colectivismo II) y un colectivismo institucional (Colectivismo I) (House & Javidan, 2004: 13). El colectivismo de grupo se manifiesta en que los miembros de los cinco Prodes antioqueños expresan en sus discursos y acciones orgullo, lealtad y confianza hacia los demás integrantes del grupo; y el colectivismo institucional, está relacionado con las estrategias y prácticas organizacionales y sociales que se movilizan actualmente en Antioquia para promover el desarrollo empresarial y asociativo de la región. La estrategia "Medellín, Ciudad Clúster" hace parte de una política de gobierno que fomenta la asociatividad a partir de la creación y desarrollo de Clusters y Prodes estratégicos en Antioquia. Dicha estrategia gubernamental ha contado con aliados interinstitucionales públicos y privados para la ejecución de la misma.

Acopi Antioquia es un aliado estratégico de "Medellín, Ciudad Cluster", y es la entidad encargada de hacer puente o hueco estructural entre los empresarios participantes de los Prodes y las entidades externas público-privadas que apoyan dicha estrategia de asociatividad. El papel de Acopi Antioquia ha sido estratégico para el desarrollo y fortalecimiento de Prodes en la región, se resalta su experiencia en conformación de grupos asociativos, más de nueve años; la efectividad metodológica para la creación y

consolidación de Prodes; y el compromiso de un personal capacitado para desarrollar y hacer seguimiento a las metodologías diseñadas por Acopi para dinamizar procesos de grupo.

Los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá, no se percibe la fortaleza institucional que tiene Antioquia para promover grupos asociativos y sostenerlos en el tiempo. Las entidades de Acopi Tolima y Acopi Bogotá-Cundinamarca no han logrado que la estrategia de asociatividad Prodes esté ligada a un plan de gobierno local; por lo tanto, el apoyo interinstitucional que se tiene para sostener los Prodes no es constante y continuado. Los actuales directivos de dichas seccionales de Acopi apenas están ganando experiencia en la promoción y desarrollo de procesos asociativos, y en el caso de Acopi Bogotá-Cundinamarca la estrategia de asociatividad no es una línea estrategia de acción de la entidad.

En general, las manifestaciones de posible individualismo en los Prodes Tamal-Lechona, Confección y Tics parecen estar ligadas a estereotipos regionales. Puede suceder que cualidades del tolimense, como: egoísmo, indiferencia, desconfianza, individualismo, poco emprendedores y arriesgados; influyen el éxito o fracaso regional en procesos asociativos. En la ciudad de Ibagué no es común que entidades públicas y privadas generen espacios sociales, culturales e institucionales para que el empresario se asocie; algo parecido sucede en la ciudad de Bogotá, en la que se referencia un estereotipo regional caracterizado por el egoísmo, el tradicionalismo, y la desconfianza. Tanto el estereotipo tolimense como el bogotano, puede influenciar la predisposición de los individuos de dicha región a trabajar en acuerdo con otros. Mientras el estereotipo del antioqueño emprendedor, pujante, sociable y solidario tiende a beneficiar en mayor medida la actitud positiva del empresario frente a la participación en grupos asociativos.

Detectar manifestaciones de identificación cultural en un grupo social, en este caso un Prodes; es una evidencia de que en dicho grupo social hay características que se comparten como resultado de lazos de conexión entre sus miembros; además, hay una suma de experiencias positivas y negativas en la interacción y comunicación constante con el otro. Por lo general, los Prodes con comportamientos colectivistas, también comparten características de cerramiento de red enfocadas específicamente en la fortaleza de relaciones fuertes, embebidas y confiables entre los integrantes de la red.

El éxito o fracaso de un Prodes se puede atribuir a manifestaciones de identificación cultural entre sus miembros, a la composición social y estructural de sus grupos, y a aspectos institucionales (entidades de apoyo, leyes, estrategias de gobierno) que pueden contribuir a impulsar la asociatividad en una región. Un grupo social con inclinación hacia comportamientos colectivistas puede lograr fácilmente el desarrollo de procesos asociativos, mientras un grupo con enfoque hacia comportamientos individualistas es más probable que no logre hacerlo, o que presente grandes dificultades en el proceso.

El éxito de la implementación y desarrollo de los Prodes en Antioquia está relacionado con la construcción histórica de manifestaciones de identificación cultural en sus grupos; con prácticas y acciones comunes direccionadas hacia comportamientos colectivistas al interior de cada Prodes; y con factores

sociales e institucionales como los que se han discutido en capítulos anteriores del presente documento. En los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá se identifican comportamientos orientados hacia el individualismo, se observan aparentemente relaciones débiles de comunicación y confianza entre entidades de apoyo y entre empresarios de cada Prodes, lo que puede relacionarse con la ausencia de manifestaciones de identificación cultural al interior de los grupos.

CAPÍTULO 11

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

11. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES DE LA INVESTIGACIÓN.

11.1. SOBRE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación analiza la estructura de red de los nueve Prodes objeto de estudio de cuatro regiones diferentes de Colombia, así: Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas. Éste análisis se hace en función de la equivalencia estructural de las organizaciones implicadas en el Prodes, de la identificación de actores centrales en el mismo, y de la proximidad de la empresas integrantes del grupo asociativo objeto de análisis.

La equivalencia estructural de los grupos asociativos en estudio se observa a partir de la similitud o di-similitud de actividades económicas y productivas de los agentes que integran dichos grupos; la proximidad de las organizaciones se percibe a partir de la cercanía geográfica entre empresas del Prodes; y por último, la centralidad se estudia a partir de la posición representativa o el liderazgo que tiene una empresa o empresario en la dinámica de acción del grupo.

En correspondencia con la identificación de características de similitud entre agentes de un Prodes, se involucran también algunos aspectos demográficos relacionados con antigüedad, tamaño, edad y nivel de formación de empresarios participantes de cada uno de los Prodes en estudio.

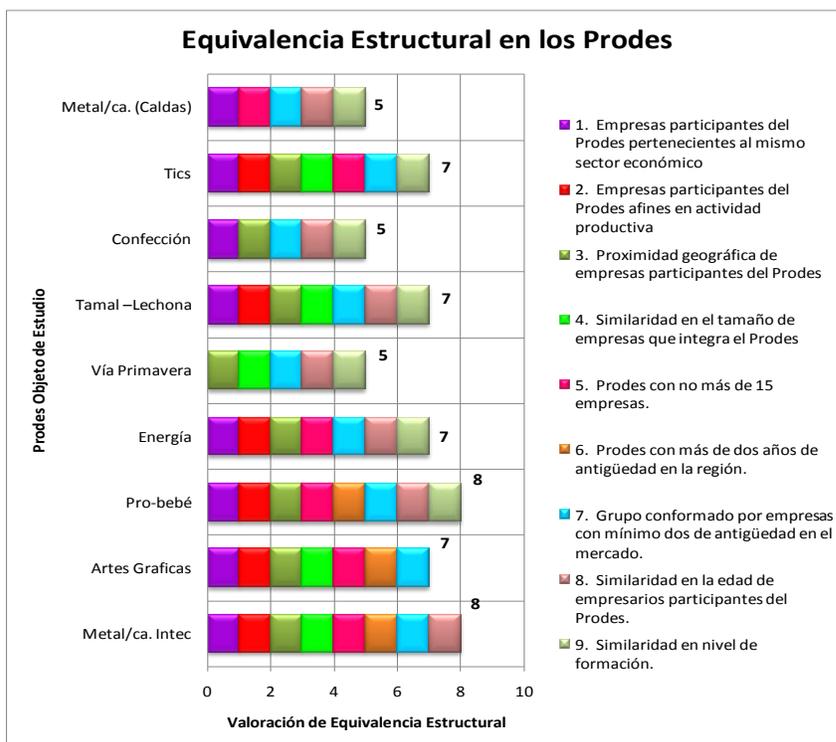
En la Tabla 25 (*Características de Equivalencia Estructural en los Prodes objeto de estudio*) y Figura 28 (*Equivalencia Estructural en los Prodes objeto de estudio*), se resumen las principales características de equivalencia estructural estudiadas en los nueve grupos asociativos. Se referencian nueve características de equivalencia estructural, y a cada una se le asigna la valoración de 1 o 0, dependiendo si describe (1) o no (0) al Prodes en estudio. La máxima valoración que puede recibir un Prodes en características de equivalencia estructural es de nueve (9), y la mínima es de cero (0). Es posible que entre mayor sea la valoración se presente mayor equivalencia estructural entre actores participantes de dicho grupo asociativo.

Tabla 25. Características de Equivalencia Estructural en los Prodes objeto de estudio.

CARACTERÍSTICAS DE EQUIVALENCIA ESTRUCTURAL	Metal/ca. Intec	Artes Graficas	Pro-Bebé	Energía	Vía Primavera	Tamal – Lechona	Confección	Tics	Metal/ca. (Caldas)
1. Empresas participantes del Prodes pertenecientes al mismo sector económico	1	1	1	1	0	1	1	1	1
2. Empresas participantes del Prodes afines en actividad productiva	1	1	1	1	0	1	0	1	0
3. Proximidad geográfica de empresas participantes del Prodes	1	1	1	1	1	1	1	1	0
4. Similitud en el tamaño de empresas que integra el Prodes	1	1	0	0	1	1	0	1	0
5. Prodes con no más de 15 empresas.	1	1	1	1	0	0	0	1	1
6. Prodes con más de dos años de antigüedad en la región.	1	1	1	0	0	0	0	0	0
7. Grupo conformado por empresas con mínimo dos años de antigüedad en el mercado.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8. Similitud en la edad de empresarios participantes del Prodes.	1	0	1	1	1	1	1	0	1
9. Similitud en nivel de formación.	0	0	1	1	1	1	1	1	1
<i>Valorización de Equivalencia Estructural</i>	8	7	8	7	5	7	5	7	5

Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 28. Equivalencia Estructural en los Prodes objeto de estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

En la Tabla 25 (*Características de Equivalencia Estructural en los Prodes objeto de estudio*) y Figura 28 (*Equivalencia Estructural en los Prodes objeto de estudio*), se observa que de los nueve (9) Prodes estudiados seis (6) obtienen una valoración alta, de 8 ó 7 puntos. Estos Prodes son: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía, Tics, y Tamal-Lechona. Los Prodes Vía Primavera, Confección, y Metalmecánico de Caldas presenta una valoración más baja, con 5 puntos. La similitud y di-similitud en algunas características de las empresas o empresarios del Prodes pueden influenciar positiva o negativamente el surgimiento de dichos grupos asociativos.

En la mayoría de Prodes estudiados se cumplen algunas características exigidas por el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial, y relacionadas con la exigencia que el grupo debe estar integrado por *empresas de una misma rama o sector*, con estructura organizativa y productiva homogénea o complementaria. Se destaca que ocho (8) de los nueve Prodes estudiados hacen parte de un mismo sector; a excepción, del Prodes Vía Primavera que está integrado por organizaciones de sectores, y actividades productivas diferentes, así: arte y cultura, diseño de vestuario, diseño gráfico, diseño industrial, confección y alimentos. Sin embargo, el hecho que sea un Prodes heterogéneo en sus actividades productivas, no obstaculiza el cumplimiento del fin para el cual fue creado, mejorar las condiciones físicas, sociales y culturales de la “Vía Primavera” (calle ubicada en el sector el Poblado de Medellín), lugar donde se encuentran ubicadas las empresas pertenecientes a dicho grupo. Se destaca además, que en dicho Prodes

Vía Primavera sólo participan organizaciones que tienen su propia marca, que elaboran sus propios productos y los comercializan.

Otros dos Prodes compuestos por organizaciones que difieren en su actividad productiva son el Prodes Confección de Ibagué y Prodes Metalmecánico de Caldas; adicional a esto, aunque el Prodes Tamal- Lechona de Ibagué lo integran empresas de un mismo sector y actividad productiva, sus productos varían en calidad y en proceso productivo.

La proximidad geográfica es una característica común en ocho (8) de los nueve (9) Prodes estudiados, cada uno de estos Prodes está integrado por empresas ubicadas en una misma región. El único grupo asociativo que no guarda dicha similaridad, es el Prodes Metalmecánico de Caldas que cuando existió agrupó empresas de dos regiones diferentes, Caldas y Risaralda. Cuando las organizaciones o empresarios que participan del grupo tienen una cercana ubicación geográfica en sus negocios o en su lugar de residencia, es más probable que se generen escenarios informales de interacción y de comunicación entre los mismos. La proximidad es otro tema que no se reduce a una mirada de cercanía geográfica, es claro que la proximidad geográfica genera en las organizaciones y empresarios una proximidad física que con el tiempo se ve reflejada en cercanía entre agentes del grupo, una cercanía que se traduce en confianza entre organizaciones pertenecientes al Prodes. El elemento de proximidad como cercanía entre agentes del Prodes (no sólo una cercanía geográfica), será discutida al analizar los mecanismos de red: huecos estructurales y cerramiento de red, tema central de la investigación; y las manifestaciones culturales de los Prodes objeto de estudio, y su relación con la dimensión cultural individualismo-colectivismo.

Por ejemplo, se puede concluir que los Prodes Metalmecánica Intec, Vía Primavera, y Comunicación Gráfica al ser grupos muy próximos geográficamente han conseguido mayor cohesión, relaciones de amistad fuertes, mayor comunicación y confianza entre empresarios. La proximidad geográfica en estos Prodes ha propiciado frecuencia, intensidad y fortaleza en los lazos creados con dichas relaciones entre organizaciones.

Algunas características demográficas, tales como: tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación de los empresarios participantes de los Prodes estudiados también, pueden ayudar a identificar características comunes o equivalentes en dichos grupos.

Los nueve Prodes objeto de estudio de Antioquia, Ibagué, Bogotá y Caldas están integrados por empresas de diferentes tamaños (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas), aunque se identifican algunos Prodes más homogéneos en la composición del tamaño de las organizaciones que lo integran, así: Metalmecánico Intec, Artes Gráficas, Vía Primavera y Tics; también se detectan Prodes más heterogéneos en tamaño, tales como: Pro-Bebé, Energía, Confección y Metalmecánico de Caldas.

Los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y Tics (Bogotá) están integrados por micro y pequeñas empresas, pero los dos Prodes de Ibagué tiene una característica adicional, son mayoritariamente empresas familiares o famiempresas. En el Prodes Metalmecánico (Caldas) participaron pequeños y medianos empresarios, lo mismo que en el Prodes Ropa para Bebé; pero en éste último prevalece la presencia de pequeños empresarios, mientras en el Prodes Metalmecánico hay más participación de la mediana empresa. El Prodes Energía lo componen empresas grandes y medianas, es el único grupo Prodes de Acopi Antioquia en el que participan grandes organizaciones; y por último, los Prodes Metalmecánica Intec y Vía Primavera, está compuesto por pequeñas organizaciones.

Se observa que en Bogotá e Ibagué, las seccionales de Acopi han creado Prodes con micro y pequeñas empresas, no obstante las microempresas presenten dificultades internas para participar en procesos de asociatividad. En caso contrario, las seccionales de Acopi Caldas y Antioquia no involucran la microempresa, sólo se consideran pequeñas, medianas y grandes organizaciones en la composición de sus Prodes. El microempresario presenta dificultades internas que frenan su disposición e interés inmediato por participar en estrategias asociativas, el mismo está preocupado por solucionar sus dificultades inmediatas de formalidad, liquidez, infraestructura, personal, proceso productivo, entre otras.

Los Prodes estudiados en Antioquia están integrados mayoritariamente por pequeños empresarios, no se involucran microempresarios porque la mayoría no cuentan con disponibilidad de tiempo y dinero para responder con los compromisos fijados al interior del grupo. A su vez, los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá están conformados por un gran número de microempresas con serias dificultades administrativas, logísticas y económicas. Estas entidades gremiales direccionan sus esfuerzos institucionales en lograr el fortalecimiento interno de las organizaciones que participan de dichos Prodes.

En Antioquia los microempresarios, a través de la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster” favorecen su fortalecimiento empresarial a través de los servicios ofertados por la Gobernación de Antioquia y la Cámara de Comercio de Medellín. Estas entidades ayudan al microempresario en el proceso de consolidación como unidad productiva, a través del apoyo en formalización y desarrollo de competencias internas para la organización.

Se puede plantear al respecto, que el tamaño de las empresas del Prodes y el tamaño del Prodes se constituye en una oportunidad o en una restricción para acceder a recursos (económicos, sociales e institucionales), asumir comportamientos éticos y consolidar unas relaciones duraderas entre los integrantes de cada Prodes. Según Burt (2000) el número de contactos en la red está relacionado con un mayor o menor intercambio de información entre sus participantes. Es decir, más contactos significan que una organización puede recibir más diversos bits de información de contactos de la red, pero menos posibilidades de consolidar lazos de confianza y de amistad entre sus agentes; a su vez, menos contactos en una red, posibilita una mayor redundancia en la comunicación e información que circula al interior de la

misma, y genera mayores posibilidades de consolidar lazos de confianza y de amistad al interior del grupo social (Burt, 2000).

Uno de los criterios definidos por Acopi para la consolidación de Prodes, está relacionado con la similitud en tamaño de las empresas que integran los grupos y en su nivel de desarrollo, teniendo en cuenta que las organizaciones puedan llegar a acuerdos conjuntos con relación a sus intereses y necesidades. Los Prodes en los que participan microempresarios, pueden tardar en consolidarse como grupos; mientras que los integrados por empresas, que ya tienen algún nivel de desarrollo empresarial (pequeñas y medianas empresas), pueden tardar menos en conseguir resultados favorables para el Prodes.

La mayoría de Prodes estudiados están compuestos por no más de quince organizaciones por grupo. A excepción del Prodes Vía Primavera de Antioquia con 17 integrantes; y de los Prodes Tamal-Lechona y Confección ubicados en la ciudad de Ibagué, con más de 20 participantes por grupo. El Prodes Tamal-Lechona ha llegado a tener hasta 100 empresarios, y el de Confección hasta 50. Los dos (2) Prodes de Ibagué se caracterizan por su gran tamaño; pero también, porque sus participantes son poco constantes y comprometidos con los deberes y obligaciones definidos por dichos grupos. La seccional de Acopi Tolima crea Prodes de gran tamaño para ampliar la posibilidad de captar mayores recursos estatales y financiar los proyectos de asociatividad.

De los nueve (9) Prodes estudiados, tres (3) muestran mayor antigüedad en relación con los otros. Los tres (3) Prodes de mayor antigüedad en el mercado son Metalmecánica Intec con 9 años, Artes Gráficas y Pro-Bebé, con 5 años de permanencia en el mercado. Los demás Prodes no tienen más de dos años de antigüedad.

El Prodes Tics, es uno de los Prodes estudiados más joven en antigüedad, lleva sólo un año (1) año y medio en el mercado, y se caracteriza porque las empresas participantes muestran heterogeneidad en experiencia y antigüedad en el mercado, empresas de 7 a 16 años en el mercado. Lo mismo sucede con los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué, son grupos con aproximadamente con 2 años de permanencia, e integrado por empresas con diferencias en antigüedad. La antigüedad de las empresas que participan del Prodes Tamal-Lechona va de 10 a 120 años, y la del Prodes Confección oscila entre 7 a 11 años.

Aunque los nueve Prodes estudiados están conformados por empresas con más de dos años de antigüedad en el mercado, es posible encontrar grupos integrados por organizaciones muy diversas en la característica de antigüedad, un contraste de unas organizaciones con mucho tiempo en mercado, y de otras con poco tiempo. Esto se observa en los Prodes Tamal-Lechona, Confección, Tics y Artes Gráficas.

Al respecto, es posible afirmar que la heterogeneidad en la antigüedad de las empresas de dichos Prodes puede afectar la dinámica de integración y comunicación de dichas organizaciones (Smith et al., 1994; Hambrick, Cho, & Chen, 1996; William & O'Reilly, 1998). Así, los grupos homogéneos en antigüedad pueden tener una comunicación más abierta y mayor intercambio de información, mientras que en grupos heterogéneos dicha posibilidad disminuye (O'Reilly, Snyder, y Boothe, 1993). Cuatro (4) de Prodes estudiados en Antioquia muestran equivalencia en antigüedad, así: Metalmecánica Intec, Pro-Bebé, Vía Primavera y Energía. En estos grupos asociativos se han identificado características de equivalencia estructural que se relacionan con lazos fuertes de relaciones entre actores de dichos Prodes (Santos & Liñán, 2006).

En la mayoría de Prodes estudiados se observa que sus empresarios comparten una similaridad en edad, sólo los Prodes Artes Gráficas (Antioquia) y Tics (Bogotá) presentan gran heterogeneidad en dicha característica. Con relación a los niveles de formación, se observa que los Prodes Metalmecánico Intec y Artes Gráficas están integrados tanto por empresarios con nivel de formación profesional, como técnica y empírica. En los demás Prodes se observa homogeneidad en el nivel de formación, son empresarios con educación profesional o empíricos.

La diversidad en los Prodes estudiados, ya sea por sector, actividad productiva, ubicación geográfica, tamaño, antigüedad, edad o nivel de formación de los empresarios del Prodes es posible que dificulte la comunicación, el intercambio de información y la toma de decisiones entre integrantes del grupo asociativo. Sin embargo, un grupo asociativo con empresarios que muestran diferencias en algunos de los aspectos antes mencionados, puede servir para enriquecer las decisiones del grupo, en aras de la innovación y la creatividad. La *teoría de la información y la toma de decisiones* (Williams & O'Reilly, 1998), explica que entre más diversa sea una red de empresas o empresarios (sector económico, actividad productiva, tamaño, edad, antigüedad, nivel educativo), hay mayor posibilidad de ampliar la red de contactos, de compartir información no redundante, y de aportar diversidad de ideas y experiencias frente a una situación determinada (Northcraft & Neale, 1999:744).

En los nueve Prodes objeto de estudio se observan características de similaridad entre sus empresarios, pero también de diferenciación en sector económico, actividad productiva, ubicación geográfica, tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación de sus empresarios.

Al parecer los atributos de diversidad observados en los Prodes estudiados en Antioquia no han afectado negativamente los lazos de confianza, comunicación e integración entre los mismos; más bien ha propiciado que se propongan y ejecuten ideas innovadoras para el desarrollo y crecimiento del Prodes. Al mismo tiempo la equivalencia estructural ha favorecido la adopción de puntos de vista compartidos, actitudes y comportamientos similares entre empresarios de dichos grupos asociativos. En los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué, y Metalmecánico de Caldas se observa que las disimilitudes entre

sus integrantes si parecen propiciar relaciones distantes entre empresas, afectando la disposición de realizar proyectos colectivos.

En general, la equivalencia estructural en características tales como: sector económico, actividad productiva, ubicación geográfica, tamaño, antigüedad, edad o nivel de formación de los empresarios del Prodes puede aumentar la probabilidad de atracción interpersonal entre miembros del grupo y el mejoramiento de procesos de grupo como mayor comunicación e integración social (Pfeffer, 1983; Williams & O'Reilly, 1998). Es más probable que se logre la consolidación de un Prodes como grupo asociativo, cuando se presenta equivalencia estructural entre los agentes que lo integran. Cuando son organizaciones similares las que se agrupan, las relaciones se valoran y los agentes se acercan para aprender unos de otros (Davis & Greve, 1997; Haunschild & Beckman, 1998; Ahuja & Katila, 2001; Westphal, Seidel & Stewart, 2001).

Los empresarios y directivos participantes de los Prodes estudiados tienden a compararse y relacionarse con otros del in-group con los que comparte características similares [proceso de categorización social] (Tajfel, 1981; Turner, 1987; Pfeffer, 1997); además, los integrantes del Prodes suelen establecer relaciones más fuertes con sus equivalentes, o con aquellos empresarios con los que comparte algunos atributos demográficos. La *similaridad-atracción* (Pfeffer, 1983; Berscheid & Walster, 1978; Pfeffer, 1983) permite explicar por qué la composición demográfica o la equivalencia estructural de un grupo podrían influenciar la comunicación e integración social entre sus integrantes.

Un Prodes integrado por organizaciones y empresarios equivalentes estructuralmente es posible que lleguen a desarrollar actividades o proyectos compartidos, debido a que suelen compartir presiones, necesidades y limitaciones similares (Burt, 1980, 1987). La estrategia de asociatividad Prodes fue concebida con la idea que se construyeran vínculos fuertes que pudieran ser transformados en acciones beneficiosas para sus integrantes (empresas y empresarios), agrupándose por subsectores productivos con alto grado de afinidad productiva y gerencial¹⁰⁵⁹.

Los Prodes que presentan características de equivalencia estructural entre sus participantes posiblemente pueden llegar a consolidar más fácilmente relaciones de comunicación e integración social. Sin embargo, a medida que los actores sociales interactúan y se comunican entre sí, obtiene un conocimiento más preciso de cada una de las organizaciones que participan del Prodes, y logran reconocer sus verdaderas diferencias y similitudes. En ocasiones, las diferencias y similitudes superficiales observadas en categorías como: sector económico, actividad productiva, tamaño, antigüedad, edad y nivel de formación pueden pasar a un segundo plano, cuando al interior del grupo se han consolidado fuertes relaciones de confianza y de amistad, y cuando el grupo ha logrado identificar algunas prácticas y valores compartidos por cada organizaciones y empresarios participantes del Prodes. Harrison et al. (1998: 104),

¹⁰⁵⁹ Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Bogotá, 16 de Julio de 2008, Pp.30; Revisión de Archivo, Prodes Metalmeccánico, Manizales, 2001, Pp.79.

exploran cómo cambia la relevancia de las diferencias a nivel superficial y profundo a medida que pasa el tiempo; y sostienen que los grupos homogéneos interactúan y se desempeñan más efectivamente que los grupos heterogéneos. Pero con el tiempo mejora el proceso de interacción y desempeño para ambos grupos, siendo más visible (rápido) en los grupos heterogéneos.

Figura 29. Equivalencia estructural y relaciones fuertes.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

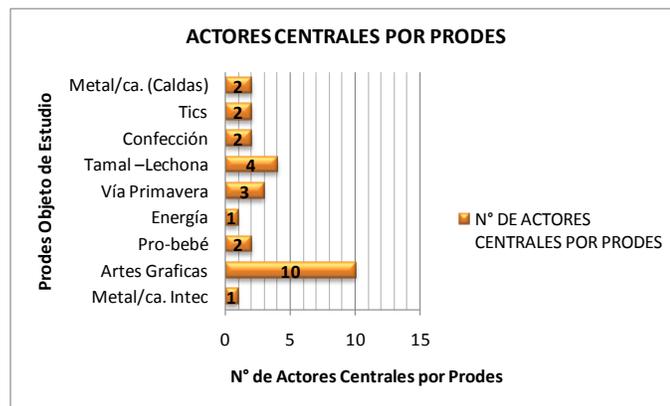
La equivalencia estructural o similaridad en la composición de los grupos asociativos no es el único criterio que contribuye a valorar las relaciones entre agentes del Prodes; *la centralidad de actores en la red* también puede contribuir a explicar por qué unos Prodes muestran relaciones débiles o fuertes entre sí. La centralidad de un agente social en una red se define como la intersección de las relaciones de un individuo o de una organización en un grupo (Brass et al, 2004). Los actores centrales identificados en los nueve (9) Prodes objeto de estudio tienen nexos sociales con las diferentes organizaciones que integran la red, y con las cuales intercambia información valiosa para el grupo. Un actor central o con liderazgo en un grupos social determinado tendrá un mayor potencial para combinar e intercambiar recursos con otros actores debido a su ventaja de ubicación en la red (Tsai & Ghoshal, 1998).

En los nueve Prodes estudiados se observan actores centrales líderes que contribuyen a dinamizar las acciones del grupo. Los actores centrales pueden ser empresas o empresarios que ejercen algún tipo de liderazgo al interior del Prodes. En los nueve Prodes estudiados se observa que al menos una organización o empresario ejerce una posición central o liderazgo en cada uno de los grupos asociativos (*Figura 30. Actores centrales en los Prodes en estudio*). Además se identifican dos (2) Prodes que sólo tienen un actor central o líder estratégico, como es el caso de los Prodes Metalmecánica Intec y Energía; y otros Prodes con dos o más de dos actores centrales así: Cuatro (4) grupos asociativos con dos (2) actores centrales, así: Pro-Bebé, Confección, Tics y Metalmecánico; el Prodes Vía Primavera con tres (3) actores centrales; el grupo Tamal- Lechona con cuatro (4) líderes estratégicos; y por último, el Prodes Comunicación Gráfica con diez (10) actores líderes con posición central en el grupo (*Figura 30. Actores centrales en los Prodes en estudio*).

Entre más actores centrales o empresarios líderes se identifiquen en un Prodes, es más probable que las relaciones al interior del grupo sean más equivalentes y menos jerárquicas, teniendo en cuenta que las decisiones, acciones e intereses del grupo son discutidos para llegar al consenso; como ejemplo, se puede referenciar el Prodes Artes Gráficas. Ahora bien, cuando hay pocos agentes centrales en un Prodes, es más probable que estos ejerzan mayor poder de influencia social en el grupo. En éste último caso, las organizaciones que integran el Prodes suelen confiar en la idoneidad del actor central, puede suceder que las propuestas del líder y del actor central no tengan mayor objeción para el grupo.

En el Prodes Comunicación Gráfica es posible observar relaciones equivalentes entre sus integrantes, no obstante sea un grupo con marcadas diferencias en edad y nivel de formación. Parece que los cinco años dedicados al intercambio de experiencias y desarrollo de actividades grupales les ha permitido reconocer y valorar la mayoría de empresas y los empresarios que participan de dicho grupo asociativo como agentes centrales en la dinámica del Prodes. Para los entrevistados de dicho grupo fue difícil identificar empresarios líderes o actores con posición central, porque claramente la mayoría de miembros del Prodes ocupan una posición central dentro del mismo.

Figura 30. Actores centrales en los Prodes en estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Los actores centrales en una red social tienen la capacidad de influir en las actitudes y comportamientos de otros actores en posiciones no equivalentes (Brass & Bukhardt (1992)). La posición central que tienen algunas empresas del Prodes dentro del grupo asociativo, está relacionada con las cualidades de liderazgo carismático que se identifican en sus directivos. Los líderes carismáticos son actores estratégicos de un grupo, tienen cualidades únicas y excepcionales, tales como: son personas optimistas, arriesgadas, creativas, con ideas claras e innovadoras, y con sensibilidad social hacia los demás integrantes del Prodes; adicional a esto, dichas organizaciones o empresarios son tomados como modelos ejemplares de dirección.

En los líderes del Prodes se observan destrezas individuales técnicas, conceptuales, interpersonales y administrativas (Yukl & Van Fleet, 1992) que varían de un individuo a otro. Estas destrezas se observan en la experiencia, dominio y conocimiento que tienen estos líderes acerca de los productos, servicios, procesos, y mercados que se manejan al interior del Prodes; la habilidad para proponer e intercambiar ideas creativas e innovadoras que responden a las necesidades del grupo; el carisma del empresario para consolidar relaciones de confianza y colaboración con los demás empresarios del Prodes; y las habilidades para desempeñar funciones gerenciales, por ejemplo la tendencia de dichos líderes a desempeñar cargos de representación empresarial ante el sector y los gremios en los que participan.

En general, es posible afirmar que los actores con posición central o liderazgo en los Prodes, son claves para dinamizar recursos y organizaciones, e incluso para garantizar la supervivencia de las empresas que integran el grupo y la supervivencia del Prodes como tal (Powell et al., 1996).

Las entidades de apoyo (públicas y privadas) a la Mipyme colombiana también se identifican como actores centrales en la creación, consolidación, desarrollo y supervivencia de dichos grupos asociativos. En la presente investigación se reconoce el papel de las instituciones y los gremios en la consolidación, desarrollo y supervivencia (éxito y fracaso) de los Prodes.

Las instituciones son creadas por las organizaciones para condicionar y restringir comportamientos, son *“(...) restricciones humanamente creadas para estructurar las interacciones políticas, económicas, y sociales de un grupo social. Las instituciones constan de las restricciones tanto informales (las sanciones, los tabúes, las costumbres, y los códigos de conducta), como formales (constituciones, contratos, políticas, leyes, derechos de propiedad)”* (North, 1990: 175).

En esta investigación las instituciones no sólo son las entidades de apoyo que respaldan la promoción de los Prodes, sino también las políticas y normas que se crean en estas entidades para salvaguardar el desarrollo de dicha estrategia asociativa. La interacción de diferentes actores y de instituciones es esencial para la supervivencia de los Prodes. El riesgo de desaparición de los Prodes disminuye cuando hay apoyo interinstitucional constante, políticas estatales, y planes de desarrollo encaminados a la creación, fortalecimiento y desarrollo de dicha estrategia asociativa.

El Prodes es una estrategia asociativa formal, institucionalizada por la entidad gremial Acopi, y legítimamente reconocida en el medio colombiano. Según Meyer & Rowan (1991/1999: 83) *“[...] las tecnologías se institucionalizan y se convierten en mitos que vinculan a las organizaciones”*. Se da por hecho que las reglas del juego, las metodologías y normas del Prodes se convierten en medios para lograr los fines organizacionales.

Acopi es una entidad gremial clave en la consolidación y supervivencia de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia, y es reconocida principalmente porque ha jugado un papel significativo

en el desarrollo y crecimiento de las Mipymes colombianas afiliadas al gremio. Los Prodes en Colombia se crearon para que las Mipymes colombianas pudieran sobrevivir a los efectos de la apertura económica (1991). El nuevo escenario de la economía colombiana propició que entidades como Acopi se organizaran para adaptar una estrategia asociativa foránea –de Chile-, los llamados Profos. Acopi Nacional estudia el modelo asociativo chileno, para posteriormente diseñar y adoptar en Colombia la estrategia de asociatividad Prodes, la cual nace en Colombia aproximadamente en el año 1996.

La entidad gremial Acopi se destaca en el medio empresarial porque ha mantenido una relación directa con el entorno económico, político y social del país, y ha respondido a las necesidades potenciales de las Mipymes colombianas. Se puede decir que Acopi es una entidad gremial legítima en el contexto colombiano, su legitimidad pragmática (Sushman, 1995: 574 - 576) descansa sobre el interés de contextualizar las acciones de dicha organización con la realidad del entorno económico, político y social que la rodea. Acopi logra legitimidad adoptando una estrategia de conformidad, que según Sushman (1995) se refiere al cumplimiento de las demandas, expectativas y reglas sociales de la sociedad en la que actúa (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Suchman, 1995) sin cuestionarlas, cambiarlas o infringirlas (Zimmerman & Zeitz, 2002). Acopi recibe respaldo económico y social de otras entidades, sean públicas o privadas, porque es reconocida en el medio como un agente social confiable que da cumplimiento a reglas, estándares y expectativas generadas por gobiernos, grupos profesionales, asociaciones o la propia industria.

La entidad gremial Acopi a través de creación de la estrategia Prodes, promovió la asociatividad como una alternativa estratégica para las Mipymes; hoy las estrategias de asociatividad son involucradas en planes de desarrollo gubernamentales (nacional y regional), en políticas de estado, y en documentos de desarrollo regional. Por ejemplo, en la Ley 590 del 10 de Junio de 2000, Ley 905 del 2 de Agosto de 2004, los documentos Conpes, el Plan de desarrollo Nacional 2010-2014 (Capítulo III-Crecimiento sostenible y competitividad), y los Planes de Desarrollo Regionales (2008-2011) de Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas.

La estrategia de asociatividad Prodes requiere apoyo constante y continuado de diferentes entidades externas para garantizar el acceso a recursos económicos, sociales e institucionales necesarios para la sostenibilidad y supervivencia de los grupos asociativos. Algunas entidades externas que han apoyado los esfuerzos de Acopi por sostener la estrategia de asociatividad Prodes son: el Sena, la Cámara de Comercio, las Universidades, las Alcaldías Municipales, los Gobiernos Departamentales, entre otras.

Los primeros Prodes¹⁰⁶⁰ que se crearon en Colombia en las diferentes seccionales de Acopi tuvieron respaldo interinstitucional público y privado durante un tiempo corto; después el apoyo fue retirado, y las seccionales empezaron a descartar la estrategia de asociatividad Prodes de sus líneas estratégicas de

¹⁰⁶⁰ Los primeros trece grupos Prodes que se apoyaron, se crearon en ocho ciudades del país, y pertenecían a diferentes sectores de la economía. Estas ciudades fueron: Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto y Pereira (Pallares, 1999).

acción. La única seccional de Acopi que no claudicó en la promoción de la estrategia de asociatividad Prodes fue la de Antioquia; actualmente, dicha seccional es líder en la consolidación y desarrollo de Prodes en Colombia, y lleva más de nueve (9) de experiencia en la consolidación de éstos grupos asociativos.

El Estado Colombiano ha creado políticas y normas para incentivar la asociatividad en las Mipymes del país, pero los planes de acción de las entidades de apoyo (públicas y privadas) muchas veces no se articulan a dichas normatividades, o posiblemente estas sean inoperantes en una determinada región. Pese a esto, algunas seccionales, como la de Acopi Antioquia, han continuado desarrollando la estrategia Prodes, y hoy en día es una de las entidades líderes en asociatividad para las Pymes a nivel regional y nacional. La legitimidad de Acopi Antioquia en relación con la estrategia Prodes, favoreció que el gobierno departamental y municipal articulara la estrategia al plan de desarrollo regional, y al programa “Medellín, Ciudad Cluster”; y que a su vez la propuesta de asociatividad tuviera acceso a recursos (económicos, sociales e institucionales) para su supervivencia y perdurabilidad.

En Antioquia la asociatividad es una de las fuentes de desarrollo regional, y diferentes entidades de apoyo locales contribuyen a que la estrategia gubernamental “Medellín, Ciudad Cluster” cumpla sus objetivos. Este programa lo lideran la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; mientras la Institución Universitaria Esumer, Acopi Antioquia, Interactuar, el Fondo de Garantías de Antioquia, el Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n y Créame, operan como aliados.

Los diferentes entrevistados de los cinco Prodes estudiados en Antioquia expresan que tanto las entidades líderes, como las aliadas de la estrategia “Medellín, Ciudad Cluster” han jugado un papel significativo en la consolidación y desarrollo de los empresarios que conforman los Prodes, y de los Prodes en general. Cada entidad contribuye con su potencial, experiencia y conocimiento a generar escenarios de crecimiento y fortalecimiento empresarial, y pone a disposición de los empresarios los recursos que tiene a su alcance para apoyar al desarrollo empresarial de Antioquia.

En general, el éxito y la supervivencia de las estrategias de asociatividad en Antioquia obedecen a un trabajo articulado entre instituciones. El gobierno municipal ha formulado estrategias como: “Medellín, Ciudad Cluster”, y “Cultura E” que respaldan el desarrollo empresarial de la región y propicia relaciones sociales fuertes entre entidades público-privadas de la región. Se reconoce el potencial que tienen las entidades aliadas a estas estrategias, y cada organización trabaja en temas de su especialidad y experiencia. El plan de gobierno de Antioquia ha conservado la estrategia de vincular entidades de apoyo claves en la región, en las acciones gubernamentales encaminadas al desarrollo empresarial regional a partir de modelos de asociatividad, como cluster y Prodes¹⁰⁶¹.

¹⁰⁶¹ Revisión de Archivo, Documento escrito, Prodes Antioquia, Medellín, Evento MCC, 2 de febrero de 2011, Pp. 3.

Acopi Antioquia ha conservado y mejorado la metodología para la creación, consolidación y desarrollo de Prodes. Esta seccional, tiene definida en su metodología que los integrantes del Prodes deben asistir a reuniones semanales durante un año, para trabajar procesos de grupo relacionados con desarrollo humano y social. Después de esto, la entidad gremial evalúa si el grupo está fortalecido en su componente humano, para continuar desarrollando un componente técnico, que en algunos casos incluye la creación de un negocio que representa los intereses del grupo. Los cinco Prodes estudiados en Antioquia, han trabajado el componente humano, y están en una etapa de crecimiento y desarrollo.

Según Meyer & Rowan (1991/1999: 92) el éxito y la supervivencia en la implementación de la estrategia Prodes en Antioquia es el resultado una “estabilización”, es decir del surgimiento de un ambiente institucional complejo que ha permitido estabilizar las relaciones organizacionales internas y externas a los Prodes. La alianza entre diferentes entidades locales para sacar adelante la estrategia gubernamental “Medellín, Ciudad Cluster”, y la estrategia asociativa Prodes ha creado reglas de juego estables que unifican y uniforman (Starbuck, 1976) las acciones de los actores participantes de dichos programas.

De las cuatro seccionales de Acopi objeto de estudio de la presente investigación (Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas), la seccional de Acopi Antioquia es la única que ha logrado adscribir la estrategia Prodes a los programas gubernamentales de la región, respondiendo a exigencias estatales que promueven no sólo la credibilidad y la legitimidad frente a empresarios e instituciones de apoyo, sino también la accesibilidad a recursos (económicos, sociales e institucionales) para la supervivencia de dicho programa asociativo. “Las organizaciones que incorporan elementos socialmente legitimados y racionalizados en sus estructuras formales maximizan su legitimidad y aumentan sus recursos y capacidad de supervivencia” (Meyer & Rowan, 1991/1999: 93).

Las seccionales de Acopi Tolima, Bogotá y Caldas no cuentan con el liderazgo y legitimidad que tiene Acopi Antioquia en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes. La seccional de Acopi Tolima, apenas empieza a implementar la estrategia de asociatividad Prodes a finales del año 2008 y principios del 2009, dicha entidad gremial identificó las cualidades del Modelo Prodes de Acopi Antioquia, y las adaptó a la región del Tolima, en donde lleva operando aproximadamente, tres (3) años. Los Prodes creados en dicha seccional se encuentran en etapa de creación y fortalecimiento empresarial de las organizaciones que integran dichos grupos, y aún no se ha logrado integrar dicha empresas para formular actividades y proyecto conjuntos. En el Tolima la estrategia Prodes se ha reducido a la oferta de “capacitaciones” para empresarios participantes de dichos grupos asociativos.

Actualmente los Prodes creados por Acopi Tolima se encuentran en una etapa de estancamiento o *stand by*, y la principal razón está relacionado con la falta de recursos económicos e institucionales para llevar a cabo los planes de acción planteados para cada uno de los 26 grupos asociativos creados por dicha entidad. La estrategia de asociatividad Prodes liderada por Acopi Tolima, depende de recursos económicos que se logren captar de entidades de apoyo, públicas o privadas. El aporte estatal para el Programa

Asociativo liderado por Acopi Tolima no es continuado, ni significativo; depende de si encaja o no, con las propuestas de desarrollo del gobierno (departamental o municipal) de turno. La entidad gremial, Acopi Tolima está adquiriendo experiencia y reconocimiento en la creación de Prodes en la región, y se espera que con el tiempo dicha estrategia asociativa logre legitimidad en el departamento del Tolima, y pueda lograr un apoyo interinstitucional constante que garantice la supervivencia de los grupos.

Las organizaciones jóvenes tienen que aprender nuevas rutinas y formas de comportamiento para ajustarse a las exigencias del entorno, y al mismo tiempo, compiten con organizaciones más antiguas que ya poseen un determinado grado de legitimidad. Ésta carencia de legitimidad impide a las jóvenes organizaciones el acceso a recursos indispensables para poder crecer (Díez, et al., 2010). Acopi Tolima es una entidad con poca experiencia en la creación, consolidación y desarrollo de Prodes en la región (no más de tres años), en comparación con la seccional de Acopi Antioquia (nueve años) que no sólo tiene experiencia en procesos de asociatividad, sino que ya ha ganado legitimidad y reconocimiento en el medio local y nacional por la implementación de la estrategia Prodes. En el Tolima, la estrategia de asociatividad Prodes aún no se ha legitimado en el contexto empresarial regional, razón que puede influir las dificultades que presenta para acceder a recursos económicos que pueden ser proporcionados por entidades externas como: Gobernación Departamental, la Alcaldía Municipal, la Cámara de Comercio, entre otras.

En las seccionales de Acopi Antioquia y Tolima, la estrategia de asociatividad Prodes es una línea estratégica de acción de dichas seccionales, pero en Acopi Bogotá-Cundinamarca y Caldas no lo es. En la actualidad, la seccional Acopi Bogotá-Cundinamarca sólo tiene creado el Prodes Tics, pero este no ha contado con el apoyo constante y continuado de dicha entidad, y se encuentra en una etapa de desaparición. De diez (10) micro y pequeños empresarios que integraban el grupo, sólo quedan (4) empresarios, quienes también expresan la intención de retirarse del Prodes, el Prodes va a cumplir dos años de creación y no han logrado poner de acuerdo a sus participantes para desarrollar proyectos y actividades colectivas para beneficio del grupo.

Es posible señalar que Acopi Bogotá-Cundinamarca y Acopi Tolima, tienen poca experiencia con la implementación de la estrategia de asociatividad Prodes, llevan en promedio dos (2) trabajando en el tema, pero no ha conseguido que sus empresarios se comprometan con el cumplimiento de obligaciones y deberes de grupo.

La seccional de Acopi Caldas tampoco tiene como programa bandera de su institución la estrategia de asociatividad Prodes, está dejó de funcionar hace aproximadamente unos nueve (9) años, y el Prodes Metalmecánico fue uno de los grupos que existió en aquella época. Tanto en Acopi Bogotá-Cundinamarca como en Acopi Caldas se observa debilidad en las relaciones interinstitucionales. Estas seccionales de Acopi no han creado lazos fuertes con entidades de apoyo públicas o privadas, se establecen convenios de corta duración con dichas entidades, y las relaciones no perduran a través del tiempo. Los gremios y las entidades de apoyo a las Mipymes de Caldas parecen sostener relaciones de rivalidad y competencia, más

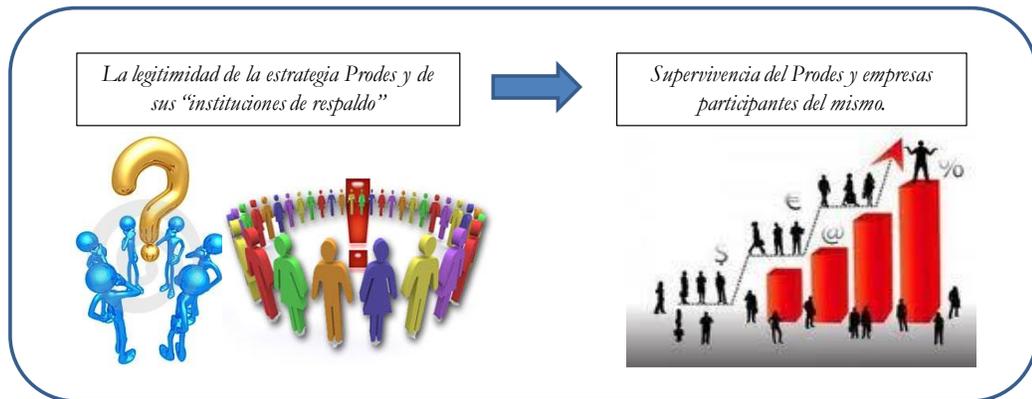
que de colaboración; esta situación no favorece la posibilidad de promover procesos de asociatividad con empresarios de la región.

En la presenta investigación, se identifica que las seccionales de Acopi que han ganado legitimidad y reconocimiento por su experiencia y credibilidad en el modelo de asociatividad Prodes, son las que mayores recursos reciben (económicos, sociales e institucionales) para garantizar la supervivencia del Programa, caso Acopi Antioquia; mientras las seccionales de Acopi, como: Tolima, Bogotá y Caldas, con pérdida o carencia de legitimidad en la implementación de Prodes, suelen tener menores posibilidades de acceder a recursos y a apoyos interinstitucionales; y por lo tanto, mayor probabilidad de fracasar en la ejecución del programa asociativo. En fin, se podría afirma que *“[...] la legitimidad ayuda a motivar a los inversores, pues indica que la organización se encuentra correctamente constituida, comprometida con las reglas, normas, valores y modelos socialmente aceptados, utiliza medios apropiados y persigue objetivos racionales, todo lo cual señala que es apropiado invertir en la organización a pesar de la incertidumbre actual sobre el futuro de los resultados financieros”* (Díez, et al., 2010: 131).

Acopi debe demostrar al medio empresarial con acciones y resultados concretos, que la estrategia de asociatividad Prodes resulta viable para mejorar el desarrollo económico y empresarial de la Mipymes Colombianas, y en la medida que la entidad logre ganar una impresión de viabilidad y legitimidad (Starr & MacMillan, 1990) frente a la implementación de dicha estrategia, tendrá mayores posibilidades de acceder a recursos económicos, sociales e institucionales para favorecer el crecimiento y la supervivencia de dichos grupos asociativos.

La legitimidad de la estrategia Prodes y las instituciones que la respaldan (Estado, otras entidades externas, estrategia “Medellín, Ciudad Clúster”) se presenta como un factor clave que puede llevar a la supervivencia, en su defecto, a la no supervivencia de dicha estrategia asociativa. Las organizaciones, grupos de organizaciones, entidades de apoyo o instituciones que parecen deseables, correctas o apropiadas (Sushman, 1995) ante la mirada de los grupos de interés (Gobiernos Departamentales, Alcaldías Municipales, Cámaras de Comercio, Sena, etc.) tienen mayores posibilidades de continuar con las actividades que realizan, de tener éxito en su ejecución, y de acceder a recursos otorgados por diferentes grupos de interés. La estrategia de asociatividad Prodes gana legitimidad y posicionamiento cuando logra proyectar al medio empresarial los resultados concretos de sus acciones.

Figura 31. Legitimidad y Supervivencia de los Prodes.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

La entidad gremial Acopi juega un papel central en la consolidación, desarrollo y supervivencia (éxito y fracaso) de los Prodes objeto de estudio. Las diferentes seccionales de Acopi (Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas) que establecen conexiones puente con otras entidades de apoyo públicas o privadas, ganan oportunidades para acceder a recursos económicos, sociales e institucionales necesarios para la sostenibilidad del programa asociativo.

El argumento del hueco estructural describe cómo estos generan oportunidades para agregar valor con la intermediación, lo cual está asociado con un mejor desempeño de las organizaciones y los grupos (Burt, 1992, 2000). Los huecos estructurales o conexiones puente, sirven para acceder a nueva información, la cual puede ser empleada para plantear proyectos e ideas innovadoras para favorecer los actores involucrados en la red. Las organizaciones que participan de una red interempresarial pueden alcanzar un volumen mayor de información al relacionarse indirectamente con un mayor número de empresas; mientras la diversidad de contactos al interior de una red favorece el intercambio de información no redundante (Burt, 2000: 353 – 357), y pueda relacionarse con nuevas oportunidades para realizar proyectos y nuevos negocios.

Los resultados de la presente investigación muestran que los cinco Prodes estudiados en Antioquia se apoyan en el vínculo que sostienen con Acopi Antioquia para recibir el soporte económico, social e institucional de nueve (9) entidades externas, públicas y privadas, que han jugado un papel central en la supervivencia de dichos grupos asociativos¹⁰⁶². El intercambio de información y comunicación entre Acopi Antioquia con dichas entidades es constante y continuada, y es empleada para favorecer la consolidación y desarrollo de dichos grupos asociativos.

¹⁰⁶² Acopi Antioquia con: La Gobernación de Antioquia; la Alcaldía de Medellín; la Cámara de Comercio Medellín para Antioquia; Institución Universitaria Esumer (Escuela Superior de Mercadotecnia); Interactuar; el Fondo de Garantías de Antioquia; el Centro de Innovación y Negocios de Medellín – Ruta n; Créame; Pro-Antioquia.

En los Prodes estudiados en Tolima, Bogotá y Caldas también se observa que las respectivas seccionales de Acopi recopilan información estratégica de entidades externas con las que sostienen relaciones; a su vez ésta información es compartida con empresarios del Prodes, y empleada para acceder a recursos que pueden garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Los empresarios de los Prodes estudiados en Tolima, Bogotá y Caldas tienen una relación de hueco estructural con las respectivas seccionales Acopi, y a través de ellas es posible acceder a recursos proporcionados por cuatro (4) entidades externas, públicas y privadas¹⁰⁶³. Estas seccionales de Acopi no cuentan con apoyo interinstitucional constante para apoyar el desarrollo de dichos grupos asociativos, lo que ha incidido en que sean grupos creados, pero no consolidados.

En Acopi Bogotá-Cundinamarca y Acopi Tolima, continuamente se debe estar buscando nuevos aliados para acceder a nueva información que les permita canalizar los recursos económicos, sociales e institucionales requeridos para el mantenimiento de los Prodes. Como se mencionó anteriormente, las relaciones puente que Acopi contacta con otras entidad públicas o privadas, no son relaciones perdurables en el tiempo, continuamente la entidad gremial debe crear nuevos contactos con organizaciones de apoyo (públicas y privadas) para faciliten el acceso a información relacionada con recursos para conseguir la continuidad de los Prodes en la región.

Figura 32. Hueco estructural en los Prodes: Acopi.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

¹⁰⁶³ Relaciones puente Prodes – gremio (Acopi)- otras entidades externa. Acopi Tolima con: Gobernación del Tolima, Alcaldía de Ibagué, Cámara de Comercio de Ibagué, y Sena. Acopi Bogotá-Cundinamarca con: Secretaría de Desarrollo Económico, Gobernación de Cundinamarca, Corporación Nueva Empresa, Sena. Acopi Caldas con: Gobernación de Caldas, Alcaldía de Manizales, Cámara de Comercio, Sena.

La supervivencia o no supervivencia de un Prodes no se reduce únicamente a la equivalencia estructural de sus integrantes, ni al papel central que juegan algunas organizacionales, entidades de apoyo y empresarios en la dinámica interna del grupo; también se puede atribuir a redes con cerramiento de red, y a comportamientos colectivistas y/o individualistas de integrantes de dichos grupos asociativos.

El cerramiento de red, se caracteriza por relaciones redundantes, comunicación directa y constante, y confianza interempresarial entre los actores empresariales involucrados (Coleman, 1988, 1990; Uzzi, 1997; Burt, 2000). Estas características están relacionadas con posibles comportamientos colectivistas de agentes participantes de un Prodes. El colectivismo de grupo se soporta en relaciones fuertes de confianza; y en prácticas, valores e intereses compartidos por el mismo (Hofstede, 1984, 1999). Por otro lado, en un comportamiento individualista se observa que las relaciones entre sus integrantes son laxas o débiles, y cada empresa busca ocuparse de sí misma y de su grupo más cercano; por ejemplo de su familia. Se identifican comportamientos individualistas en un grupo asociativo cuando las relaciones entre empresarios están mediadas por un contrato o un convenio que presumiblemente se basa en ventajas recíprocas, y cuando no logran crearse lazos de confianza entre sus participantes (Palencia, 2006; Gouveia, 2001).

En el Capítulo 9 de la presente investigación, se pudo analizar de manera detallada algunas características que pueden ayudar a explicar un posible cerramiento de red entre empresarios de un Prodes; y en el Capítulo 10, se resaltan las manifestaciones de identificación cultural en los Prodes y de los posibles comportamientos colectivistas entre sus participantes.

Al respecto es posible señalar que ambas características se articulan, y que un Prodes con cerramiento de red, es también un grupo con manifestaciones de comportamiento colectivista, porque sus integrantes logran compartir prácticas, valores e intereses comunes.

Los Prodes con cerramiento de red y a su vez con comportamientos colectivistas son: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera. Es usual en cada uno de estos grupos que sus empresarios muestren fuertes relaciones de confianza, y tengan un intercambio de información y comunicación constante y redundante entre sí. Las relaciones redundantes, la equivalencia estructural y el intercambio constante de información y comunicación son características de redes con cerramiento de red, como también lo es la confianza. La confianza está asociada con la tendencia a: compartir recursos sin predisposición al oportunismo (Tsai & Ghoshal, 1998); cooperar para beneficio de otros (Gambetta, 1988); y coordinar actividades o proyectos con empresas (Gulati et al, 2000).

La dinámica socio-cultural de estos grupos asociativos ha permitido que sus empresarios consoliden de manera voluntaria normas comunes implícitas y explícitas. Las prácticas y normas compartidas por empresarios de estos Prodes, son el resultado de la frecuencia y proximidad en las relaciones de comunicación entre participantes de dichas red. Por ejemplo, los integrantes de estos Prodes, en su

mayoría, han institucionalizado el día y hora de reunión, ésta práctica se ha convertido en un hábito incorporado y en un compromiso ineludible de cada empresario con el grupo.

Los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas y Pro-Bebé son grupos que han creado empresa para beneficio de sus integrantes; implementan la práctica de negocios cruzados entre empresarios del Prodes; han realizado compras conjuntas a proveedores de materia prima, maquinaria o equipo; son Prodes caracterizados por su antigüedad en el medio, llevan entre 9 y 5 años de permanencia en el mercado; han contado con procesos metodológicos acertados para conseguir la consolidación de confianza entre integrantes del Prodes; y sumado a esto, tienen el apoyo de diferentes entidades públicas y privadas para acceder a recursos económicos, sociales e instituciones que puedan garantizar la supervivencia de dichos Prodes.

En los Prodes Energía y Vía Primavera, también se manifiestan fuertes lazos de confianza entre sus integrantes; sin embargo, son grupos de reciente creación, que no tienen más de dos años de permanencia en el mercado. Adicional a esto, se resalta que el Prodes Vía Primavera no ha podido realizar compras conjuntas a proveedores, principalmente porque está conformado por organizaciones disimiles en su actividad productiva (diseño gráfico, industrial, arte, comida).

Aunque en los Prodes objeto de estudio de Antioquia se han consolidado relaciones de confianza entre sus integrantes, y suelen intercambiar entre sí información valiosa para el desarrollo de las empresas y los grupos; hay alguna información confidencial que los empresarios mantienen en reserva. En el Prodes Metalmecánica Intec y Energía, no es usual que sus empresarios intercambien información comercial (proveedores y clientes) y financiera de sus organizaciones; en Pro-Bebé tampoco se intercambia éste tipo de información, y se resalta que sus integrantes no han logrado llegar a acuerdos para realizar compras conjuntas a proveedores; en el Prodes Vía Primavera, sus empresarios tampoco han logrado realizar conjuntamente éste tipo de actividades, como tampoco intercambiar información financiera y contable.

De los nueve Prodes objeto de estudio de la presente investigación se identifica que los Prodes que más información comparten entre sus integrantes son Artes Gráficas y Vía Primavera. Al interior del Prodes Artes Gráficas sus empresarios comparten información general de sus empresas; experiencias positivas y negativas de los negocios que lideran; información relacionada con los proyectos y negocios compartidos en el Prodes, específicamente lo relacionado con la empresa "Prodes Comunicación Gráfica S.A."; y por último, información de carácter comercial (proveedores y clientes) y financiero de las empresas participantes de Prodes. En el Prodes Vía Primavera la única información que no comparten entre sí los empresarios, es la información financiera de sus negocios.

En los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera; los empresarios se comunican constantemente e intercambian información redundante para tratar asuntos relacionados con los proyectos y negocios que han surgido al interior de cada uno de los Prodes. Sin duda alguna, para el

caso de los Prodes de Antioquia tener en común proyectos, ideas y negocios es el resultado de procesos de confianza evidenciados el interior de los Prodes. Cuando los Prodes logran formular y ejecutar proyectos conjuntos, se aumenta la frecuencia de comunicación entre empresarios; y la calidad de la información que se comparte en la red.

Las fuertes relaciones entre integrantes de un Prodes, y la comunicación continua y redundante entre sus integrantes, son también características propias de comportamientos colectivistas evidentes en dichos grupos asociativos. Las manifestaciones de colectivismo en los Prodes también se evidencia en la presencia de valores centrales compartidos que reafirman la pertenencia al grupo. La mayoría de valores que se comparten en los Prodes estudiados en Antioquia son: confianza, compromiso, respeto, solidaridad y persistencia. El valor de autonomía, es un valor que se comparte al interior de los Prodes, pero no por la historicidad de las relaciones entre empresarios, sino porque fue sugerido por Acopi en aras de poner límites y diferenciar los asuntos del grupo asociativo, de los de cada una de las empresas.

Los integrantes de los cinco Prodes estudiados en Antioquia responden con las obligaciones y deberes adquiridos con sus grupos; no hay obligaciones, ni sanciones, ni imposiciones los empresarios asisten voluntariamente a las reuniones formales e informales organizadas por los Prodes.

En los Prodes objeto de estudio de Antioquia, así: Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Vía Primavera y Energía se observa redundancia en la comunicación entre empresarios, valorada a través de la comunicación frecuente entre cada uno de los participantes de los Prodes. En éstos Prodes se observa que los empresarios se comunican de forma directa, relación cara a cara, como mínimo una vez al mes, y máximo cuatro veces al mes. Los Prodes Metalmecánico Intec y Artes Gráficas tienen implementado el hábito de reunirse una vez a la semana por dos horas, específicamente el día jueves en horas de la mañana. El Prodes Ropa para Bebé se reúne cada quince días, y destina tres horas para discutir asuntos relaciones con el grupo asociativo, dichas reuniones se hacen principalmente los miércoles cada 15 días de 7: 00 a 10:00 a.m.

En relación con los Prodes Vía Primavera y Energía, grupos asociativos que hasta hace un año se reunían una vez por semana, durante dos; hoy en día han disminuido considerablemente las relaciones cara a cara. En el Prodes Vía Primavera se identifica que sus empresarios se reúnen al menos una vez al mes, teniendo en cuenta que tienen la voluntad de asistir a reuniones adicionales y extraordinarias en caso de ser necesario para garantizar la continuidad de los proyectos y actividades lideradas por el grupo. En la actualidad los participantes del Prodes Energía no tienen definido un horario de reunión, han pasado más de tres meses sin que dichos empresarios establezcan una comunicación cara a cara para tratar asuntos relacionados con el grupo y con la Corporación Tener Futuro, empresa del Prodes. Tanto el Prodes Energía, como los demás Prodes estudiados en Antioquia se caracterizan porque sus participantes sostienen una comunicación constante entre sí, mínimo una vez por semana, por vía telefónica y a través del uso de correo electrónico, *facebook* o página web del Prodes.

Los cinco Prodes estudiados en Antioquia se caracterizan por tener relaciones fuertes entre los actores sociales participantes de dichos grupos asociativos y entre entidades de apoyo externas al Prodes, siendo Acopi Antioquia la entidad que dinamiza (conexión puente o hueco estructural) el apoyo interinstitucional y continuado que recibe de organizaciones públicas y privadas de orden regional. El Prodes Artes Gráficas es el grupo que presenta mayor fortaleza en sus relaciones sociales, seguido de los Prodes Metalmecánica Intec, Pro-Bebé, Vía Primavera y Energía.

El Prodes Energía ha presentado mayores dificultades para crear lazos de confianza entre sus participantes, debido a que son competidores directos. Además, aunque su comunicación es constante, no se realizan reuniones formales continuas entre los integrantes del grupo, y puede pasar más de un mes sin que tengan contacto directo. Las reuniones formales no son continuas y frecuentes entre empresarios del Prodes Energía, y tampoco se practican reuniones informales que demuestren lazos de amistad entre los integrantes de dicho grupo. De todos modos, es un grupo que ha logrado coordinar actividades conjuntas, y tienen la voluntad de seguir fortaleciendo el componente humano del grupo, relacionado con la ética y la confianza.

En los Prodes objeto de estudio de la región de Antioquia se identifican diferentes características de comportamientos colectivistas entre empresarios de los grupos, se observa un colectivismo grupal (Colectivismo II) y un colectivismo institucional (Colectivismo I) (House & Javidan, 2004: 13). El colectivismo de grupo se manifiesta en que los miembros de los cinco Prodes antioqueños expresan en sus discursos y acciones orgullo, lealtad y confianza hacia los demás integrantes del grupo; y el colectivismo institucional, está relacionado con las estrategias y prácticas organizacionales y sociales que se movilizan actualmente en Antioquia para promover el desarrollo empresarial y asociativo de la región. La estrategia "Medellín, Ciudad Clúster" hace parte de una política de gobierno que fomenta la asociatividad a partir de la creación y desarrollo de Clusters y Prodes estratégicos en Antioquia. Dicha estrategia gubernamental ha contado con aliados interinstitucionales públicos y privados para la ejecución de la misma.

En los Prodes estudiados en Tolima, Bogotá y Caldas no parece observarse características de cerramiento de red, ni grupos con manifestaciones de comportamientos colectivistas, más bien parecieran identificarse manifestaciones de comportamientos individualistas en los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección(Ibagué), Tics(Bogotá), y Metalmecánico (Caldas).

Con respecto a estos cuatro Prodes se concluye que son grupos asociativos que muestran débiles relaciones de confianza, y poco intercambio de información y comunicación entre los empresarios que los conforman. Los miembros de estos grupos asociativos no han fijado reglas de juego claras; por lo tanto, no han logrado coordinar la realización de actividades y proyectos conjuntos. Adicional a esto tienen relaciones débiles con las respectivas seccionales de Acopi, Tolima y Bogotá. Estas seccionales de Acopi tienen una comunicación esporádica y discontinua con los empresarios de los Prodes, no hay seguimiento y continuidad en los procesos de consolidación de grupos asociativos.

Las débiles relaciones de confianza entre las organizaciones participantes de los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá no han permitido que sus integrantes se unan para realizar proyectos conjuntos, tales como: la creación de una empresa que represente los intereses de cada uno de los integrantes del Prodes; las compras conjuntas a proveedores de materia prima, insumos, maquinarias o equipos; y la realización de negocios cruzados entre todos los integrantes del Prodes, ésta práctica es común que se realice sólo entre algunos empresarios del grupo con los que se llega a consolidar relaciones de confianza y camaradería.

Algunos empresarios de los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y Tics (Bogotá) suelen cruzar negocios e información con selectos colegas del grupo con los que tienen algún tipo de afinidad (edad, nivel de desarrollo, nivel de responsabilidad, antigüedad, cercanía geográfica, tamaño). Estos tres Prodes, los dos de Ibagué y el de Bogotá, también se caracterizan por ser grupos con poca trayectoria y antigüedad en el mercado, creados hace aproximadamente dos años; sin procesos metodológicos acertados para que sus integrantes consoliden relaciones de confianza; y sin el respaldo constante y continuado de entidades de apoyo (públicas y privadas) que ofrezcan los recursos necesarios para asegurar la sostenibilidad del programa asociativo. En el Ex-Prodes Metalmecánico de Caldas se logró *crear un negocio* compartido, la Comercializadora Internacional Colpart – ubicada en México-, pero dicha iniciativa empresarial no ofreció resultados favorables para cada uno de los integrantes del grupo, unos empresarios se beneficiaron más que otros.

En la presente investigación se puede observar que la información que circula claramente y sin reserva en los nueve Prodes estudiados es la información general de cada una de las empresas participantes del grupo, como: razón social, actividad productiva, productos y servicios ofertados en el mercado; también se observa que los empresarios comunican experiencias generales positivas y negativas sobre la gestión de sus organizaciones. En los Prodes Tamal-Lechona y Confección de Ibagué, y Tics de Bogotá, sólo se ha logrado intercambiar este tipo de información entre empresarios de dichos grupos; la falta de consolidación como grupos y la ausencia de acuerdos entre empresarios para desarrollar proyectos y actividades conjuntas, puede influir en que estos no demuestren interés por compartir información más específica de sus negocios.

En los Prodes objeto de estudio de Ibagué y Bogotá se muestran síntomas de lazos débiles de comunicación entre sus participantes, y se percibe que al interior de dichos grupos no se han definido reglas de juego claras en cuanto a obligaciones y deberes de los participantes del Prodes. Un ejemplo específico de esto es que no se han definido horarios de reunión para dichos grupos, los empresarios se encuentran cara a cara sólo cuando Acopi los convoca, y dicha entidad puede tardar meses ajustando los recursos y la infraestructura para reunir a los empresarios con un objetivo específico de formación y capacitación. Estos Prodes no muestran redundancia en la comunicación porque sus empresarios no han logrado acercar los vínculos entre sus contactos a través de una comunicación constante cara a cara, telefónica, o escrita por vía e-mail, *facebook* o página web de las empresas y del Prodes.

Estos Prodes se caracterizan por tener relaciones débiles no sólo con los empresarios integrantes del Prodes, sino también con entidades externas que podrían apoyar la consolidación y el desarrollo de dichos grupos asociativos, como es el caso de Acopi. Los grupos asociativos estudiados en estas regiones no cuentan con el apoyo interinstitucional constante y continuado para lograr el fortalecimiento y la supervivencia de dichos Prodes.

Las manifestaciones de individualismo en estos Prodes son notoria también cuando los empresarios de dichos grupos hacen énfasis en valores particulares, que enfatizan en la independencia emocional del empresario con respecto al grupo (Palencia, 2006; Gouveia, 2001). Por ejemplo, el valor que comparten y aceptan estos grupos asociativos es la autonomía, y cabe destacar que este no es un valor construido históricamente, sino que ha sido dado por Acopi. En el Prodes Tics, además de valor de autonomía, los miembros del grupo practican el respeto como un valor central compartido; sin embargo, estos valores no son suficientes para generar en los miembros del grupo fuertes lazos de confianza y de amistad que les permita realizar proyectos colectivos.

En los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y Tics (Bogotá) aunque se presentan características de homogeneidad en actividad productiva, sector, antigüedad, edad, nivel de formación; no se presenta homogeneidad en el tamaño y el nivel de desarrollo de las empresas que integran los Prodes. Por lo general, estos Prodes están compuestos por microempresarios con debilidades en la dirección y gestión de sus organizaciones, presentan dificultades para definir objetivos colectivos y llevarlos a la acción, dado que están más interesados en obtener de dicho convenio de asociatividad beneficios individuales para sus organizaciones, más que colectivos. Cada microempresa requiere fortalecer su infraestructura empresarial interna antes de iniciar cualquier proceso de asociatividad, por esta razón es que las seccionales de Acopi Tolima y Bogotá, desde hace dos años, han venido ofreciendo a dichas organizaciones programas de formación y asesoría, sin poder avanzar hacia la consolidación de grupos asociativos con intereses y proyectos comunes.

Adicional a esto, las manifestaciones de posible individualismo en los Prodes Tamal-Lechona, Confección y Tics parece relacionarse también con posibles estereotipos regionales. Puede suceder que cualidades del tolimense, como: egoísmo, indiferencia, desconfianza, individualismo, poco emprendedores y arriesgados; creen predisposición hacia el posible éxito o fracaso regional en procesos asociativos. En la ciudad de Ibagué no es común que entidades públicas y privadas generen espacios sociales, culturales e institucionales para que el empresario se asocie; algo parecido sucede en la ciudad de Bogotá, en la que se referencia un estereotipo regional caracterizado por el egoísmo, el tradicionalismo, y la desconfianza. Tanto el estereotipo tolimense como el bogotano, puede crear predisposición de los individuos de dicha región a trabajar en acuerdo con otros. Mientras el estereotipo del antioqueño emprendedor, pujante, sociable y solidario puede predisponer en mayor medida la actitud positiva del empresario frente a la participación en grupos asociativos.

En los Prodes estudiados en Ibagué y Bogotá se identifican comportamientos orientados hacia el individualismo, se observan aparentemente relaciones débiles de comunicación y confianza entre entidades de apoyo y entre empresarios de cada Prodes, lo que puede relacionarse con la ausencia de manifestaciones de identificación cultural al interior de los grupos como prácticas, rutinas y valores compartidos.

El éxito o fracaso que han tenido los nueve Prodes estudiados en las cuatro regionales de Colombia, así: Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas se analiza de acuerdo a la supervivencia de los Prodes en el mercado regional (Khan & Rocha, 1982; Franco y Urbano, 2010); es decir, de la antigüedad y permanencia en el tiempo de dichos grupos asociativos. La permanencia del Prodes en el mercado local y regional será tomada como experiencia Prodes de éxito; y la no permanencia del Prodes en el mercado local y regional será una referencia de experiencia Prodes de fracaso. Brass et al. (1998) señala que la supervivencia de los Prodes, puede resultar en un mayor desempeño económico y empresarial del grupo y de las empresas que integran el grupo.

El éxito o fracaso de los Prodes se observa a través la supervivencia (antigüedad y permanencia) de los Prodes en el mercado asociada a la realización de actividades y proyectos compartidos por los grupos.

La presencia de características de cerramiento de red y de huecos estructurales en los Prodes; así como las manifestaciones de comportamientos individualistas o colectivistas en dichos grupos asociativos son posibles antecedentes relacionados con la supervivencia o no supervivencia de los Prodes en el mercado regional.

Figura 33. Antecedentes y Supervivencia de los Prodes.

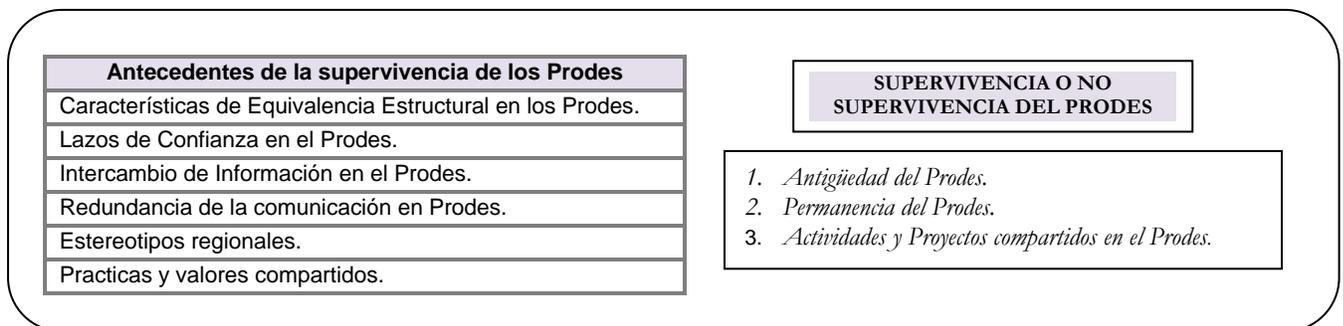
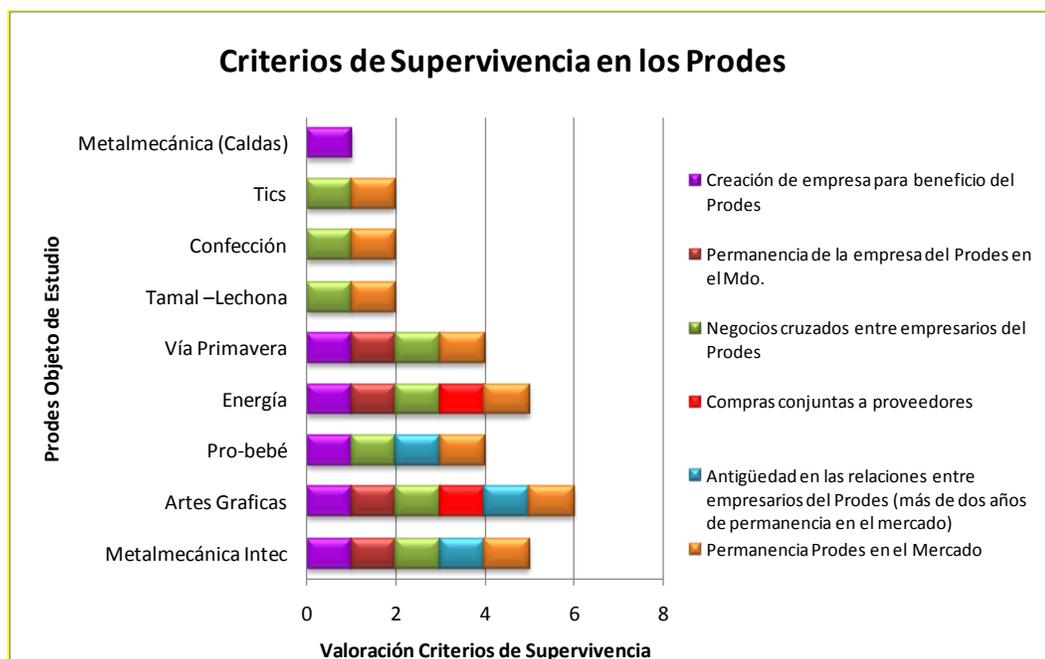


Tabla 26. Criterios Supervivencia de los Prodes objeto de estudio.

Criterios Supervivencia del Prodes	Metal/ca. Intec	Artes Graficas	Pro-Bebé	Energía	Vía Primavera	Tamal – Lechona	Confección	Tics	Metal/ca. (Caldas)
Creación de empresa para beneficio del Prodes	1	1	1	1	1	0	0	0	1
Permanencia de la empresa del Prodes en el Mdo.	1	1	0	1	1	0	0	0	0
Negocios cruzados entre empresarios del Prodes	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Compras conjuntas a proveedores	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Antigüedad en las relaciones entre empresarios del Prodes (más de dos años de permanencia en el mercado)	1	1	1	0	0	0	0	0	0
Permanencia Prodes en el Mercado	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Valoración Supervivencia del Prodes	5	6	4	5	4	2	2	2	1

Fuente: Construcción Propia, 2012.

Figura 34. Criterios de supervivencia de los Prodes en estudio.



Fuente: Construcción Propia, 2012.

Es posible concluir que los cinco Prodes objeto de estudio de Antioquia son exitosos debido a que han logrado permanecer en el mercado, y a que sus empresarios han podido llegar a acuerdos comunes para

crear empresas que representen los intereses de cada uno de los empresarios; además, han podido hacer negocios cruzados, y algunos de estos grupos han realizado compras conjuntas de materia prima, maquinaria y equipo.

Los antecedentes de supervivencia de los cinco Prodes de Antioquia están relacionados con características de equivalencia estructural en las organizaciones participantes del Prodes; con fuertes lazos de confianza entre integrantes del grupo; con relaciones redundantes de intercambio de información y comunicación entre empresarios del Prodes y entidades de apoyo externas al Prodes; con estereotipos regionales positivos del empresario antioqueño; y con prácticas y valores compartidos por empresarios participantes de dichos grupos.

Estos antecedentes propician un escenario apto para que los Prodes permanezcan en el mercado, y tengan la iniciativa de desarrollar proyectos y actividades conjuntas para beneficio de sus actores involucrados.

Los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Graficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera, tienen en común que han logrado identificar necesidades colectivas en las empresas que integran los Prodes, y han puesto en marcha ideas de negocio para responder a dichas necesidades, así: Prodes Metalmecánica Intec (Ingeniería, Tecnología, Experiencia y Calidad) con más de nueve (9) años de permanencia en mercado regional, creó una empresa denominada Prodes Intec S.A. dedicada a desarrollar piezas complejas de alta precisión para la industria del sector; el Prodes Artes Gráficas, con cinco (5) de antigüedad, estableció la empresa Prodes Comunicación Gráfica S.A., que en su proceso de crecimiento ha instaurado tres unidades de negocio, así: *CTP Prodes*¹⁰⁶⁴, *Prodes Offset*¹⁰⁶⁵, y *Prodes Digital*¹⁰⁶⁶; y proyecta crear una institución educativa donde se puedan impartir carreras técnicas para capacitar personal en temas relacionados con comunicación gráfica. El Prodes Ropa para Bebé (Pro-Bebé) también tiene (5) de antigüedad, y creó en el 2007 un almacén denominado Pro-Bebé S.A.S. en el que comercializaba las marcas que producían las empresas del grupo, pero la crisis económica del sector diseño y confección hizo que los empresarios de dicho grupo liquidaran dicho negocio, a fines del año 2011.

El Prodes Energía fundó la Corporación “Tener Futuro” dedicada a realizar capacitaciones en trabajo seguro en altura, bajo parámetros normalizados que redundan en el bienestar del trabajador de las empresas del Prodes y del sector energía; y por último, el Prodes Vía Primavera creó la Corporación Vía Primavera, encargada de llevar a cabo proyectos de comunidad para beneficiar a las empresas ubicadas en la Calle “Vía Primavera”, empresas dedicadas principalmente al diseño y confección. Estos dos últimos Prodes estudiados en Antioquia, se caracterizan por llevar poco tiempo de creación, dos (2) años aproximadamente; sin embargo, los antecedentes de supervivencia de los Prodes relacionados con

¹⁰⁶⁴ Ofrece el servicio de pre prensa digital.

¹⁰⁶⁵ Orientada a la producción y venta de impresos.

¹⁰⁶⁶ Utiliza la tecnología de punta para ofrece soluciones de comunicación de acuerdo con las necesidades específicas de los clientes.

características de cerramiento de red, huecos estructurales y comportamientos colectivistas al interior de los Prodes han contribuido a que los grupos pueden concertar intereses y desarrollar prácticas colectivas.

En los Prodes Metalmecánica Intec, Artes Gráficas, Pro-Bebé, Energía y Vía Primavera no sólo se identifica la práctica de crear empresa para un beneficio colectivo, sino que también hay prácticas de colaboración empresarial entre las organizaciones participantes de dichos Prodes, como por ejemplo, los “negocios cruzados”. Ésta es una práctica empresarial que consiste en confiar en los productos o servicios que produce otra empresa o empresas participantes del Prodes, bien sea para aliarse con ellas y hacer una producción conjunta, o para recomendar a un cliente propio los productos o servicios ofertados por dichas organizaciones.

Adicional a las prácticas empresariales de creación de empresa y de negocios cruzados en los Prodes, otra práctica colectiva resultado de relaciones estrechas de confianza entre empresarios de los Prodes, es la negociación conjunta con proveedores de materia prima, maquinaria y equipo. De los cinco Prodes estudiados en Antioquia, sólo dos (2) han logrado realizar negociaciones conjuntas con proveedores, así: Artes Gráficas y Energía.

Estos dos Prodes han aprovechado las relaciones estrechas entre empresarios para realizar algunas compras conjuntas a proveedores comunes y recibir algunos beneficios representados en la disminución de costos para las empresas. Los empresarios del Prodes Artes Gráficas han conseguido comprar de forma conjunta la tinta que necesitan para el desarrollo de su actividad productiva. Las empresas del Prodes Energía también han logrado concertar mejores negociaciones con proveedores de dotación para el personal (uniformes, botas, dotaciones para seguridad industrial) y con empresas de licencias de funcionamiento de equipos. Estos Prodes han tenido experiencias positivas con la identificación de algunos proveedores comunes y la negociación con los mismos; sin embargo, estas son prácticas esporádicas y discontinuas.

En general, los empresarios de los Prodes estudiados en Antioquia saben que se consiguen buenos precios con los proveedores, al comprar por volumen; pero cada empresa maneja un tiempo y un volumen diferente de producción. No es común que los empresarios hagan compras conjuntas a proveedores, pero sí que los empresarios de los Prodes se apoyen en otros empresarios del intra-grupo en caso de necesitar materia prima. Un empresario puede surtir de manera inmediata una materia prima requerida por otro empresario. En el caso del Prodes Vía Primavera (Antioquia) no es posible que los actores involucrados tengan los mismos proveedores, dado que las empresas no están dedicadas a la misma actividad productiva. El Prodes Vía Primavera, es más un Prodes de comunidad, preocupado por mejorar las condiciones sociales, culturales y físicas de la “Vía Primavera” y de las empresas participantes del grupo asociativo.

Los cinco Prodes estudiados en Antioquia evidenciaron un proceso de fortalecimiento de grupo, consolidación de lazos de confianza y apoyo interinstitucional (Acopi Antioquia, Cámara de Comercio para Antioquia, Gobernación de Antioquia, entre otras), antes de empezar a concretar proyectos conjuntos

En los Prodes de estudiados en Ibagué, Bogotá y Caldas aunque se observan algunas características de equivalencia estructural entre organizaciones participantes de los grupos asociativos; también se identifican lazos débiles de confianza entre integrantes de los Prodes; poca comunicación e intercambio de información con empresarios de dichos grupos y con entidades de apoyo externas a los Prodes; y carencia de prácticas y valores compartidos por empresarios participantes de dichos grupos. Adicional a esto los estereotipos regionales negativos hacia empresarios de estas regiones crean una predisposición frente a los posibles resultados que pueden tener los grupos asociativos ubicados en dichas localidades. Los estereotipos regionales pueden afectar de antemano el comportamiento y la actitud de entidades gremiales y de empresarios frente a la dinámica de acción en procesos de desarrollo de grupos asociativos.

Los antecedentes de supervivencia de los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué), Tics (Bogotá) y Metalmecánico (Caldas) no propician un escenario apto para que los Prodes permanezcan en el mercado; tanto los Prodes estudiados en la región del Ibagué como en la de Bogotá están en una etapa de *Stand By*, estancamiento o posible desaparición; y con respecto, al Prodes Metalmecánico de Caldas, se resalta que desapareció del Mercado hace aproximadamente nueve (9) años. Cabe destacar que los empresarios del este Prodes tuvieron la experiencia de crear una Comercializadora Internacional en México (CI Colpart), pero dicho esfuerzo conjunto fracasó como resultado de las relaciones laxas entre organizaciones, la falta de intereses compartidos y la di-similaridad en tamaño, cobertura y nivel de desarrollo de las empresas participantes.

Las empresas del Prodes Metalmecánico (Caldas) que participaron en la creación de la Comercializadora Internacional no lograron proponer y ejecutar normas comunes claras para administrar la empresa del grupo; por lo tanto, se presentaron problemas de comunicación y desconfianza entre los participantes del Prodes, esta fue una razón suficiente para que la Comercializadora se liquidara, y el Prodes Metalmecánico desapareciera del mercado.

Los empresarios participantes de los Prodes Tamal-Lechona (Ibagué), Confección (Ibagué) y Tics (Bogotá) no han logrado desarrollar proyectos y actividades colectivas que beneficien a cada una de las organizaciones integrantes de dichos grupos asociativos. El poco intercambio de información y comunicación entre empresarios de dichos Prodes, y las relaciones débiles al interior de los grupos disminuyen la posibilidad de supervivencia del Prodes en el mercado regional y la posibilidad de encontrar objetivos comunes para el grupo. Estos Prodes llevan dos (2) años de permanencia en el mercado, que puede llegar a afectarse si dichos grupos asociativos no superan la fase de formación y capacitación en la que se encuentran, y continúan con una etapa de desarrollo y consolidación de grupo, con prácticas e intereses compartidos.

Estos tres Prodes no han creado negocios compartidos, ni han realizado negociaciones con proveedores de materia prima, maquinaria y equipo. La única práctica que se observa al interior de estos Prodes, es que algunos empresarios se cruzan negocios e información entre sí. Es común al interior de estos Prodes que se conformen subgrupos de empresarios por afinidad (actividad productiva, nivel de desarrollo, antigüedad, tamaño, edad o nivel de formación), entonces es posible que entre dichos empresarios afines si se sostengan algunas relaciones de comunicación y de intercambio de información, en la que cabe la práctica de “negocios cruzados”. Por ejemplo, algunos empresarios del Prodes Tamal-Lechona y Confección (Ibagué) –no todos- se unen para responder a demandas grandes de un producto (tamal, lechona, ropa y accesorios), y han creado la confianza suficiente para recomendarse clientes; y en el Prodes Tics (Bogotá), los integrantes del grupo conocen los productos o servicios que ofertan las diferentes empresas (hardware y software a la medida), y estos su vez se referencian entre sí, con nuevos clientes¹⁰⁶⁷.

Al interior de los nueve Prodes puede suceder que unas empresas satisfagan las demandas de otras empresas que participan del grupo asociativo, demandas de productos, servicios, y materia prima. Es posible encontrar que empresarios integrantes de un Prodes “X”, han conseguido el apoyo de otros participantes del grupo asociativo para responder con las exigencias, ya sea de cantidad o de calidad, de un contrato determinado.

Se puede decir que los Prodes objeto de estudio de la presente investigación emprenden actividades colectivas de mayor o menor compromiso, dependiendo de la confianza que se logre generar entre empresarios del grupo asociativo. Cuando mayor es la confianza entre miembros del grupo, son mayores los proyectos colectivos liderados por el Prodes; es decir, el compromiso, la responsabilidad y la disponibilidad del empresario para con el grupo, varía dependiendo del grado de confianza que se haya alcanzado con sus integrantes. La éxito o fracaso de los Prodes estudiados está relacionado no sólo con antecedentes de supervivencia (como los mencionados anteriormente) de los Prodes, sino también con la identificación y puesta en marcha de prácticas y actividades compartidas que promuevan la motivación de permanecer o no en el grupo.

11.2. IMPLICACIONES FUTURAS E IDEAS DE NUEVAS PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN.

Las implicaciones futuras de la presente investigación se proyectan a las Mipymes colombianas, a la estrategia de asociatividad Prodes de Colombia, a las instituciones de apoyo y fomento a las Mipymes del país como: Acopi, Gobiernos Municipales y Departamentales, Sena, Universidades, entre otras.

Se emplearan diferentes fuentes de difusión para dar a conocer los resultados de la investigación, así:

¹⁰⁶⁷ Entrevista a Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011, Pp. 13; Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011, Pp. 147; Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011, Pp. 132; Revisión de Archivo, Acopi Cundinamarca, Prodes TIC, Bogotá, 24 de Septiembre de 2009, Pp. 24.

1. *Foro de discusión:* En convenio con la Universidad del Tolima y las seccionales de Acopi Antioquia, Tolima, Bogotá y Caldas, se organizará en cada seccional un foro de discusión en el que se expondrán, a los empresarios participantes de la investigación y demás interesados, los principales resultados de la investigación.
2. *Informe Ejecutivo:* Mediante un informe ejecutivo se darán los principales resultados de investigación a empresarios participantes del presente estudio. Dicho documento escrito será enviado vía e-mail.
3. *Artículos Académicos:* Se espera publicar mínimo dos (2) artículos en revistas nacionales o internacionales, con los principales resultados del estudio.

La difusión de esta experiencia de asociatividad a través de la publicación de artículos académicos y de difusión, y de foros de discusión o reuniones con directivos de ACOPI, abrirá la posibilidad para que las regiones fuertes en la implementación de Prodes en Colombia, puedan dar a conocer dicha experiencia no sólo en otras regiones de Colombia, sino también en otros países interesados en conocer la dinámica de dicha estrategia de asociatividad.

Socializar la experiencia de la dinámica sociocultural de los Prodes de estas cuatro regiones de Colombia permitirá que tanto las Mipymes afiliadas -y no afiliadas- a Acopi de estas y otras seccionales, se den cuenta de las ventajas y desventajas de la estrategia de asociatividad Prodes. Además, que reconozcan cuáles son los principales problemas que tienen las Mipymes para trabajar de manera integrada con otras empresas equivalentes estructuralmente.

Se espera que las instituciones de apoyo como Acopi y el Estado, representado en las gobernaciones municipales y departamentales de Antioquia, Tolima, Bogotá, y Caldas, utilicen los resultados de éste estudio para identificar las necesidades de las Mipymes en aspectos relacionados con la asociatividad. Estas necesidades pueden llevar a la formulación de nuevos programas y estrategias de asociatividad que respondan más a los intereses de este grupo empresarial colombiano.

En el segundo semestre de 2012, se espera hacer un trabajo articulado con la Dirección Ejecutiva de Acopi Caldas para analizar la posibilidad de reactivar la creación y consolidación de Prodes en dicha región. La seccional de dicha localidad reconoce que los resultados de la presente investigación, pueden ofrecer información clave para direccionar procesos de asociatividad.

En el campo académico se espera que dicha investigación pueda replicarse en otros escenarios de investigación, nacionales o internacionales, con el fin de examinar sus resultados y posibles variantes.

Este estudio abrió la posibilidad de identificar nuevas perspectivas de investigación relacionadas con temáticas que emergieron no sólo de la revisión cuidadosa de la literatura, sino también del análisis dinámico y detallado de la información de campo.

La historia empresarial hace alusión al estudio de procesos histórico de empresas, empresarios, o asociaciones de empresarios (Erro, 2002). Al respecto es posible investigar la historia empresarial de la “*Familia Eduvina*”, con más de 100 años de tradición en producción y comercialización de comidas típicas de la región (Tamal y Lechona); los procesos de sucesión en pequeñas empresas familiares con más de 20 años de antigüedad en el mercado, estudiadas en uno de los sectores tradicionales de la región del Tolima; y la historia empresarial de la estrategia Prodes en Antioquia.

Desde una perspectiva de redes inter-empresariales e institucionalismo es posible “analizar de qué forma el isomorfismo institucional reduce el riesgo de comportamientos oportunistas entre empresarios participantes de un Prodes”. Los ambientes institucionales conforman las organizaciones por medio de presiones sociales y dan por resultado el *isomorfismo institucional*. Las organizaciones en un ambiente institucional común empiezan a parecerse entre sí a medida que responden a presiones reglamentarias y normativas similares, o a medida que copian estructuras adoptadas por organizaciones que han tenido éxito en condiciones de incertidumbre (Orrú, Biggart y Hamilton, 1999: 442; Meyer y Rowan, 1999: 89).

Por otro lado, es posible estudiar el capital social en función de la confianza interempresarial; es decir, se propone investigar “la confianza interempresarial entre empresarios de un Prodes y su impacto en resultados de innovación de empresas participantes de dicho grupo asociativo”. Cabe aclarar que la confianza como forma de capital social se fundamenta en la historia de intercambios exitosos (Myint, Vyakarnam & New, 2005), y de repetidas interacciones entre agentes sociales que con el tiempo generan sentimientos de confiabilidad y expectativas positivas (De Carolis & Saporito, 2006).

12. BIBLIOGRAFÍA

Abrahamson, E.; Fombrun, C.J. (1992). Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture. *Journal of Management Studies*. Vol. 29, pp. 175-94.

Acopi Presidencia Nacional. (2001). Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES): una estrategia asociativa para la competitividad de las empresas colombianas. "Cooperar para competir", pp. 1-28.

Acopi Seccional Tolima (2010). Qué es Prodes. (Online). En:<<http://www.acopitolima.com/index.php?tip=cat&id=9>>. Consultada: Junio 21 de 2010.

Acosta, J. (2002). Políticas Estructurales para el Mercado Común Andino en año 2005. En: *Observatorio Colombiano de la Coyuntura Internacional*. CRESET (Centro Regional de Estudios del Tercer Mundo) y FESCOL (Fundación Friedrich Ebert de Colombia y Bélgica). Boletines N°. 67-70. (Junio 2001-Junio 2003).

Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*. Vol. 12, pp. 215-234.

Adler, P. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, Vol, 12, pp. 215-234.

Adler, P.; Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. Vol. 27, N° 1, pp. 17-40.

Adler, P.; Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. Vol. 27, N°1, pp. 17-40.

Advantage and Disadvantage. En: Leenders R. T. & Gabbay S. M. (eds.): *Corporate Social Capital and Liability*, Kluwer, New York, pp. 1-14.

Aguirre, A. y Pinto, M. (2006). Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. *Revista Mad*. Departamento de Antropología. Universidad de Chile. Vol. 15, pp. 74-92. URL:<<http://www.revistamad.uchile.cl/15/aguirre.pdf>>.

Aguirre, A.; Rodríguez, A. (1995). *Patios abiertos y patios cerrados. Psicología cultural de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Boixareu Universitaria – Marcombo.

Ahlstrom, D; Bruton, G. (2001). Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy, *Academy of Management Executive*, Vol. 15, N. 4, pp. 72.

Ahuja, G. & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of the acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, pp. 197–220.

Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 45, N° 5, pp. 425-455.

Alberich, T. (2008). IAP, redes y mapas sociales: Desde la investigación a la intervención social. Universidad de Huelva. *Portularia*. Vol. VIII, N° 1, pp. 131-151.

Albuquerque, F. (1997). Metodología para el desarrollo económico local. Santiago de Chile (Chile): Ilpes.

Aldrich, H. E. (2005), "Entrepreneurship" en Neil J. Smelser & Richard Swedberg (eds.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, pp. 451- 477

Aldrich, H; Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 4, pp. 645-670.

Alemán, F. (2006). Importancia de las Mipymes en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Investigación y Reflexión, Vol. XIV, No. 1, pp. 173 – 186.

Allport, G.W. (1968). *La naturaleza del prejuicio*. Buenos Aires: Eudeba.

Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspective on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Amescua, M. y Gálvez, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: Perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de Salud Pública*. España. Vol. 76, N°5, pp. 424-436.

Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37, pp. 634-665.

Andrade de Souza, M. G. (2005). Prejuicio, estereotipo y discriminación: un análisis conceptual a partir del caso de la "aporofobia". Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro, Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq). Brasil: Universidad de Valencia, Pp. 1- 21. Online: <http://www.nodo50.org/redrentabasica/descargas/gustavoandrade_valencia.pdf>.

Andrews, S.; Basler, C.; Coller, X. (1997). Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Revista Reis*. Vol. 2, pp. 31-56.

Anzieu, D. (1986). *El grupo y el inconsciente*. New York: E. B.

Arango, Mejía, Gabriel (1953). *Genealogías de Antioquia y Caldas*. [Medellín, 1942] Tercera Edición. Medellín: Editorial Bedout.

Aranguren, M; De la Maza, X.; Parrilli, M.; Wilson, J. (2009). Asociaciones clúster de la CAPV: desempeño y retos. Guipúzcoa: Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto, pp. 1- 15.

Arce, S. (2006). Asociatividad empresarial y competitividad. Miércoles del exportador. Bogotá D. C: Prompex, pp. 1- 20.

Arcila, E. M. (2006). El elogio de la dificultad como narrativa de la identidad regional en Antioquia. *Revista Historia Crítica*, No. 32, pp. 38-66.

Arrow, K. J. (1974). *The Limits of Organization*. New York: Norton.

Ashforth, B. E.; Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimization. *Organization Science*, Vol. 1, N. 2, pp. 177-194.

Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. N° 14, pp. 20-39.

Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) (2003). Evento Evolución, retos y perspectivas de las Pymes en Colombia. Presentación de Fabio Villegas Ramírez, presidente ANIF.

Asociación para el Desarrollo del Tolima (ADT). (2005). Construcción compartida de una visión para el Tolima al 2025 [Informe final]. Ibagué: Gobernación del Tolima, pp. 1-227.

Baena, E. (2001). Proyecto cluster de confecciones "Eje Cafetero": Una propuesta para la reactivación de la industria regional de confección. En: *Revista Scientia et Técnica*, Universidad Tecnológica de Pereira. Año VII. N° 16, pp. 75-81.

Baena, E.; Botero, A.; Montoya, O. (2001). La consolidación de los clusters de electrónica profesional y textil confección: Estrategia para mejorar la productividad y competitividad en la Región del Eje Cafetero. En: *Revista Scientia et Técnica*, Universidad Tecnológica de Pereira. Año VII. N°16, pp. 139-144.

Bagozzi, R. P.; Verbeke, W. & Gavino, J. C. (2003). Culture moderates the self-regulation of shame and its effects on performance: The case of salespersons in the Netherlands and the Philippines. *Journal of Applied Psychology*. Vol.88, N°2, pp. 219-233.

Baker, W. (2000). *Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 107-124.

Bardin, L. (1986). *El Análisis de Contenido*. España, Akal.

Barney, J. B.; Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a form of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 175-190.

Baron, R. A.; Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, Vol.18, N° 1, pp. 41-60.

Batjargal, B. (2003). Social Capital and Entrepreneurial Performance in Russia: a longitudinal study. *Organization Studies*. Vol 24, N° 4, pp. 534:556.

Baum, J.; Oliver, C. (1992). Institutional Embeddedness and Dynamics of Organizational Populations. *American Sociological Review*. N° 57, pp. 540-559.

Baum, J.A.; Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N° 2, pp. 187– 219.

Becker, M.; Tillman, F.A. (1978). *The family owned business*, Chicago: Commerce, Clearing House.

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Instituto Tecnológico Autónomo de México. México: Mc Graw Hill.

Belle, F. (2002). Women managers and organizational power. *Women in Management Review*. Bradford: France. Vol. 17, N° 3/4, pp. 151 - 157.

Berger, S., and Luckmann, M. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor/Doubleday.

Berscheid, E.; Walster, E. (1978) *Interpersonal Attraction*. Reading, Massachussets: Addison-Wesley.

Borgatti, S.P. & Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*. Vol. 29, N°6, pp. 991-1013.

- Borgatti, S.P.; Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*. Vol. 49, pp. 432-445.
- Bossio, J. (2001). Flujos de información en áreas rurales: el caso de Combayo, Cajamarca. En: *Estudio Developong Appropriate ICTs. Universidad de Reading de UK*.
- Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*. Madrid: Taurus.
- Bourdieu, P. (1992). *Respuestas: "La lógica de los campos"*. México: Grijalbo.
- Bourdieu, P. (1995). *Respuestas por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.
- Bouty, I. (2000). Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resources
- Boyer, R.; Hollingsworth, R. (1997). *Contemporary Capitalism: The embeddedness of institutions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*. Vol. 28, pp. 327-343.
- Brass, D. J., Butterfield, K.D., & Skaggs, B.C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23, 14-31.
- Brass, D. J.; Burkhardt, M. E. (1992). Centrality and power in organizations. En: Nohira, N. & Eccles, R. (Eds.). *Network and organizations*. Boston: Harvard University Press, pp. 191-215.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 47 ,N°6, pp. 795-817.
- Burt, R. (2001). Structural holes versus network closure as social capital. En: Lin, N; Cook, K.S & Burt, R.S (Eds.). *Social capital: Theory and research*. New York: Aldine de Gruyter, pp. 31–56.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1980). Models of Network Structure. *Annual Review of Sociology*. Vol. 6, pp. 79-141.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*. Vol. 92, N°6, pp. 1287–1335.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, pp. 339-365.
- Burt, R. S. (1998). The gender of social capital. *Rationality and Society*. Vol. 10, pp. 5-46.
- Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital. En: B.M. Staw & R.I. Sutton (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 22, pp. 345-431.
- Burt, R.S. (2000). The network structure of social capital. En: Staw, B.M. & Sutton, R.I. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 345-431.
- Buskens, V. (1998). The network structure of trust. *Social Networks*. Vol. 20, pp. 265- 289.
- Buss, D.M.; Schmitt, D.P. (1993). Sexual strategies theory: an evolutionary perspective on human mating. *Psychological Review*, Vol. 100, N° 2, pp. 204-232.
- Busson, J. (2009). La asociatividad como estrategia de desarrollo. XIII World Forestry Congress. Buenos Aires, Argentina, 18 – 23 de Octubre. pp. 1- 9. (Online).En:<http://www.cfm2009.org/es/programapost/resumenes/uploads/la_asociatividad_FD.pdf>. Consultada: Junio 15 de 2010.

- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (CCB) (1999). Mapeo preliminar de Clusters. Informe final. Bogotá.
- Campos, F. (2008) Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social (España)*, Vol. 11, N° 063, pp. 287 – 293.
- Carley, K. (1991). A Theory of Group Stability. *American Sociological Review*. Vol. 56, N° 3, pp. 331-354.
- Casas, C. M. (1999) Cambio de actitudes en contextos interculturales en Barcelona: actividades lúdicas y modificación de prejuicios, *Scripta Nova*, Vol. 44 (www.ub.edu/geocrit/sn-44.htm) (13-04-11).
- Castañeda, A. y Fadul, M. (2002). Globalización y crisis económica: Incidencia en la financiación de unidades de pequeña escala. Fundación Corona - Fundación Ford: Bogotá D.C.
- Castillo, E; Vásquez, M.L. (2003). El rigor metodológico en la investigación cualitativa. Facultad de Salud, Universidad del Valle, Cali (Online). En: <<http://colombiamedica.univalle.edu.co/Vol34No3/cm34n3a10.htm>>. Consultada: Febrero 20 de 2010.
- Chan, D. K. (1994). COLINDEX: A refinement of three collectivism measures. En: Kim, U.; Triandis, H. C; Kagitcibasi, C.; Choi, S. & Yoon, G., Individualism and collectivism: Theory, method, and applications. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 200–210.
- Chartier, R. (1995). *El mundo como representación*. Barcelona: Gedisa.
- Chatman, J. A.; Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 5, pp. 956-974.
- Chen, H; Griffith, D; Hu, M. (2006). The influence of liability of foreignness on market entry strategies: An illustration of market entry in China. *International Marketing Review*, Vol. 23, N. 6, pp. 636-649.
- Chen, X. P., & Li, S. (2005). Cross-national differences in cooperative decision-making in mixed-motive business contexts: The mediating effect of vertical and horizontal individualism. *Journal of International Business Studies*. Vol. 36, N°6, pp. 622-636.
- Cheong, P.H.; Edwards, R.; Goulbourne, H. & Solomos, J. (2007) Immigration, social cohesion and social capital: A critical review. *Critical Social Policy*. Vol. 27, N° 1, pp. 24-49.
- Christie, K. (1974). Oligarchy and Society in Caldas – Colombia. En: p. Phil. Thesis, Oxford Univerity, 1974), pp. 11-19, 109-115, 291-2%; J. F. Ocampo, *Dominio de dase en la dudad colombiana*, (Medellín: 1972), pp. 45-59, pp. 201-205.
- Cogollo, K. V.; León, L.; Vergara, B. (2005). Cartagena de Indias y la asociatividad como estrategia competitiva de sobrevivencia en el desarrollo local. Artículo producto de la investigación: “Redes socio – políticas constituidas por el pequeño y mediano empresario cartagenero en el desarrollo local. Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Sociales y Educación. *Revista Palabra*, N° 6, pp. 28 – 41.
- Cohen, D.; Prusak, L. (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. Vol. 94, pp. 95-120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa (PROMPYME). (2010). Estudio sobre Cluster y Asociatividad. Documento de trabajo, pp. 1- 63.

COMISIÓN EUROPEA. Observatorio de las Pyme Europeas (2002). Las pyme europeas en estudio: Principales resultados del Observatorio de las Pymes europeas 2002. European Communities: Bélgica. pp. 1-17.

Condo, A. (2001). Desarrollo de Clusters Competitivos. Centro Latinoamericano

Conger, J.A.; Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Congreso de Colombia (2000). Ley 590 de 2000: Promoción del Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Santa Fe de Bogotá D.C, Julio de 2000. Pp. 1 – 13.

Congreso de Colombia (2004). Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre Promoción del Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Santa Fe de Bogotá D.C, Agosto de 2004. Pp. 1 – 12.

Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) (2007). Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. Documento Conpes 3484. Bogotá, D.C., pp. 1- 31.

Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) (2008). Política nacional de competitividad y productividad. Documento Conpes 3527, Bogotá D.C, pp. 1- 87.

Cook, K.S. & Emerson, R. M. (1984). Exchange Network and the Analysis of Complex Organizations, *Research in the Sociology of Organizations*. Vol. 3, pp. 1-30.

Correa, G. L.; Durán, Y.; Segura, O. (2010). Redes empresariales para la internacionalización. *Serie Nuestra Experiencia*, Fundes Colombia. No 5. pp. 1-43.

Cross, R.; Borgatti, S. P., & Parker, A. (2001). Beyond answers: Dimensions of the advice network. *Social Networks*. Vol. 23, N° 3, pp. 215-235.

Cummings, A.; Zhou, J.; Oldham, G. (1993). Demographic differences and employee work outcomes: Effects of multiple comparison groups. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta, GA.

Dacin, M; Ventresca, M; Beal, B. (1999). The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions. *Journal of Management*. Vol. 25, N° 3, pp. 317 - 356.

Dalton, M. (1959). *Men who manage*. New York: John Wiley and Sons.

DANE (1990). Censo Económico Nacional y Multisectorial. DANE, Bogotá, D.C.

DANE (2005). Censo General 2005. Pp. 1- 452. (Online). En: <<http://www.dane.gov.co/>>. Consultada: Agosto 12 de 2010.

Davidsson, P.; Honig, B. (2003): The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 301-331.

Dávila, C. (1990). El empresariado antioqueño: de las interpretaciones psicológicas a los estudios históricos, 1760-1920. *Siglo XIX. Revista de Historia (México)*, pp. 11, 30-38; 67-74.

- Dávila, C. (2003). Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes. Bogotá: Editorial Norma, Ediciones Uniandes, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, 2 tomos, pp. 1-1348. (compilador)
- Davis, G. & Greve, H. (1997). Corporate elite networks and governance changes in the 1980s. *American Journal of Sociology*. Vol. 103, pp. 1–37.
- De Carolis, D.; Saporito, P. (2006). Social capital, cognition and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, pp. 41-56.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate?. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N.4. pp. 1024-1039.
- Desarrollo Humano en Chile (DHC) (2000). Asociatividad y Capital Social (Parte III, pp. 107- 137. (Online). En:<<http://www.desarrollohumano.cl/archivos/parte3ok.pdf>>. Consultada: Mayo 22 de 2010.
- Díez, M. F.; Blanco, G.A.; Prado, R. C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE), Vol. 16, Iss. 3, pp. 127-143, <<http://hdl.handle.net/10419/54511>>.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*. Vol. 48, pp. 147-160.
- Dimaggio, P. (1992). Nadel's paradox revisited: Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure. En: Nohira, N. & Eccles, R., *Networks and Organizations*. Boston: Harvard University Press, pp. 118-142.
- Dimaggio, P. (1994). Culture and Economy. En: Smelser, N. & Wedborg, R., *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press.
- Dimaggio, P. (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*. Vol. 23, pp. 263 – 287.
- DiMaggio, P.; Louch, H. (1998). Socially Embedded Consumer Transactions: For What Kinds of Purchases do People Most Often Use Networks?. *American Sociological Review*. Vol. 63, N° 5, pp. 619-637.
- Dimaggio, P.; Powell, W. (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W. (1991). Chapter 1: Introduction (p.1-38). En *The new institutionalism in organizational analysis*, Powell & DiMaggio, Eds. 2
- Dini, M. y Pardo A. (2000). Introducción a la integración productiva. México: ONUDI, pp. 1- 187.
- Dowling, J.; Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, Vol. 18, N.1, pp. 122-136.
- Duns & Bradstreet. (1993). *1992 Business failure record*. New York, NY: Dun y Bradstreet.
- Durkheim, E. (1988). Las reglas del método sociológico. Madrid: Alianza editorial.
- Dutton, J.E.; Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39, pp. 239 – 263.
- Earley, P. C. & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*. Vol. 24, N°3, pp. 265-304.

Earley, P.C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. En: Staw, B.M & Kramer, R.M., *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 24, pp. 271-299.

Ebers, M. (1997). Explaining Inter-Organizational Network Formation. En: Ebers, M. *The Formation of Interorganizational Networks*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 3-40.

Eisenhardt, K.M.; Kahwajy, J.L.; Bourgeois, L.J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, Vol. 75, N° 4, pp. 77-85.

Elias, N. (1989). *El proceso de la civilización: investigaciones sociogenéticas y*

Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Ratings. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, pp. 442-476.

Empresa 2.0. (2010). Empresa 2.0: Definición de un modelo de referencia para la aplicación de tecnologías Web 2.0 en las organizaciones. Pp. 1- 134.

Emrich, C. G.; Brower, H. H.; Feldman, J. M.; Garland, H. (2001). Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, Pp. 527-557.

Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press.

Evered, R. (1983). The Language of Organizations: The case of the Navy. En: Pandy, L.; Frost, P.; Morgan, G. & Dandridge, T., *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI.

Exchanges between R&D Researches across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, N° 1, pp. 50-65.

Fajardo, L. H. (1966). La Moralidad Protestante de los Antioqueños. Cali: Universidad del Valle, Pp.21-72.

Fernández, P. A. (2011). Prejuicios y estereotipos: Refranes, chistes y acertijos, reproductores y transgresores. *Revista de Antropología Experimental*, Universidad de Jaén (España), N° 11, 2011. Texto 22, pp. 317-328.

Ferraro, C. (2003). Desarrollo Productivo Local en Argentina. Coordinación del Estudio: Oficina de la CEPAL-ONU a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación (Online). (Consultada: Septiembre 11 de 2003). En: <http://www.mecon.gov.ar/crecimiento/4_resumen_ejecutivo_general/estudios_empleo/desarrollo_productivo.pdf >

Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing. New York, NY: Harper.

Forni, P.; Nardone, M. (2005). Grupos solidarios de microcrédito y redes sociales: sus implicancias en la generación de capital social en barrios del Gran Buenos Aires. *Redes, Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. Vol. 9, N°5. (http://revista-redes.rediris.es/html-vol9/vol9_5.htm; consultada: Junio 19 de 2010).

Forni, P.; Siles, M.; Barreiro, L. (2004). ¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión?. (Online). En: www.jsri.msu.edu. Consultada: Marzo 12 de 2010.

Forsyth, D. R. (2006). Group Dynamics. (4th Ed)USA: Thompson Wadsworth.

- Franco, M. y Urbano, D. (2010). El éxito de las MIPYMES en Colombia: Un estudio de caso en el sector salud. *Revista estudios gerenciales*. Vol. 26 , N° 114, pp. 77-99.
- Freeman, L.C. (1977). A set of measures of centrality based on betweenness. *Sociometry*. Vol. 40, N°1, pp. 35-41.
- Friedkin, N.E & Johnsen, E. C. (1999). Social influence networks and opinion change. *Advances in Group Processes*. Vol.16, pp. 1-29.
- Friedkin, N.E. & Johnsen, E. C. (1990). Social influence and opinions. *Journal of Mathematical Sociology*. Vol. 15, pp. 193-205.
- Fukuyama, F. (1996). *Confianza*. Atlántida: Buenos Aires y México.
- FUNDES Colombia (2002). Análisis Documental-actualización del diagnóstico de los obstáculos del entorno que enfrentan las pymes en Colombia. Bogotá. Director nacional PRODES. Bogotá, pp. 1- 9.
- FUNDES Colombia. (2002). Análisis Documental-actualización del diagnóstico de los obstáculos del entorno que enfrentan las pymes en Colombia. Agosto, Bogotá.
- FUNDES México (2003). Empresa Media, fuerza económica de México. FUNDES: México.
- Gabbay, S. M.; Leenders, R.T. (2001). Social Capital of Organizations: From Social Structure to the Management of Corporate Social Capital. En: Gabbay S. M. & Leenders R. T. (eds.). *Research in the Sociology of Organizations, Social Capital of Organizations*, Elsevier, London. Vol 18, pp. 1-20.
- Galán, J; Castro, I. (2004). Las relaciones interorganizativas como fuente de capital social. *Universia Business Review*, Madrid (España).Segundo trimestre, N° 002, pp.104 – 117.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. En: Turner, R. & Short, J., *Annual review of sociology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews. Vol. 11, pp. 281–304.
- Gamarra Navarro, J. (2005). Mipymes's en Colombia: Problemática, políticas y perspectiva del desarrollo humano como estrategia de competitividad. Pp. 1- 12.
- Gambetta, D. 1988. Can we trust trust? In: Gambetta, D. (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, pp. 213-237. New York: Blackwel
- García, A. (2000). Tejiendo la historia: Orígenes y fundadores de la industria del vestido en Villa Hidalgo, Jalisco. CANAIVE, Prime Staff Consultores, México.
- Gartrell, C. D. (1987). Network Approaches to Social Evaluation. *Annual Review of Sociology*. Vol.13, pp. 49-66.
- Geertz, C. (1994). La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa.
- Gelfand, M.; Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*. Vol. 58, N° 1, pp. 479-514.
- Gersick, K.; Davis, J.A.; Rosas, R.M.; Lansberg, I.; Hampton, M. M. (1997) Empresas familiares generación a generación. México: Editorial Mc Graw-Hill, pp. 1 – 311.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N°2, pp. 138-152.
- Giraldo, R. B. (2007). Estadísticas de la microempresa en Colombia: análisis comparativo 1990 – 2005. Corporación para el desarrollo de la microempresa. Observatorio Colombiano de las Microempresas –OCM. pp. 1 – 14.

- Gomez, C.; Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2000). The impact of collectivism and in-group/out-group membership on the evaluation generosity of team members. *Academy of Management Journal*. Vol.43, N°6, pp. 1097-1106.
- Gómez, F. M. (2004). Reflexiones sobre el concepto de Embeddedness. Polis: Investigación y análisis sociopolítico y psicosocial. Universidad Autónoma Metropolitana (Distrito Federal, México). Vol. 2, N° 004, pp. 145-164.
- Gordon (2006). Confianza, reciprocidad y asociatividad: ¿relación indispensable para el desempeño institucional?. *Estudios sociológicos*, Vol. 24, N° 2, pp. 397-421
- Gosselman, C. A. (1981). Viaje por Colombia. 1826-1827. Bogotá: Banco de la República.
- Gouveia, V. (2001). El individualismo y el colectivismo normativo: comparación de dos modelos. En: Ros, M. & Gouveia V., *Psicología social de los valores humanos*. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva, pp.101 – 122.
- Gouveia, V. V. y Clemente, D. M. (1998). *La medida del individualismo y del colectivismo. La investigación en el campo de la psicología cultural*. La Coruña, España: Editorial Universidad de la Coruña.
- Gouveia, V.V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: Evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudios de Psicología*. Universidad Federal do Rio Grande do Norte, Brasil. Vol. 8, N°3, pp. 431-443.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol. 91, N° 3, pp. 481 – 50.
- Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. En: N. Nohria, N & Eccles, R. G. (Eds.). *Networks and organization: Structure, form and action*. Boston: HBS Press. Pp. 25–56.
- Granovetter, M. (2000). La fuerza de los vínculos débiles. *Política y Sociedad*, N° 33, pp. 41-56. Madrid. Facultad de CC. Políticas y Sociología de la UCM.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. Vol. 78, pp. 1360-1380.
- Gualda, E. (2004). Actitudes hacia las migraciones y capital social: la participación de los europeos en redes sociales y sus lazos con la mayor o menor aceptación de la población extranjera. *Redes, Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*. Vol. 7, N°3. (http://revistaredes.rediris.es/html-vol7/vol7_3.htm; consulta: 4 de Mayo de 2010).
- Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*. Vol. 104, pp. 1439–1493.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 203-215.
- Hagen, E. (1963). El cambio social en Colombia: El factor humano en el desarrollo económico, Traducido por Jorge Vélez García (Bogotá: Ediciones Tercer Mundo).
- Hall, Edward .T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday & Company, Inc.
- Hambrick, D. C.; Cho, T. S.; Chen, M.-J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, N° 4, pp. 659-684.

Hannan, M.T.; Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, p. 929-964.

Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*. N° 44, pP. 82-111.

Harrison, D. A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 96-107.

Harrison, D. A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 96-107.

Harrison, D. A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 96-107.

Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*. Vol. 18, N°4, pp. 657-693.

Haunschild, P. & Beckman, C. (1998). When do interlocks matter? Alternate sources of information and interlock influence. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 43, pp. 815–844.

Haveman, H.A. (2000). The future of organizational sociology: forging ties among paradigms. *Contemporary Sociology*. Vol. 29, pp. 476– 486.

Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Herskovits, M.J. (1955). *Cultural Anthropology*. New York: Knopf.

Hitt, M. (1999). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thomson Editores. Tercera edición.

Ho, D. (1976). On the Concept of Face. *American Journal of Sociology*. Vol. 81, pp. 867-884.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill. 2nd ed.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2, Special Issue on Cross- Cultural Management, (Autumn, 1983), pp. 75-89 Published by: Palgrave Macmillan Journals Stable URL: <<http://www.jstor.org/stable/222593> Accessed: 21/04/2008 05:30>.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values*, Beverly Hills: Sage Publications.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1999). *Cultura y Organizaciones: El Software Mental, la Cooperación Internacional y su Importancia para la Supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial. pp. 1- 445.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2nd ed.

Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*. Vol. 37, N°6, pp. 882-896.

Hofstede, G.; Neuijen, B.; Daval, D.; Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35, pp. 286 – 316.

House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. En: R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Editors). *Culture, leadership, and organizations. The Globe study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 9-28.

House, R. J.; J.M. Howell. (1992). "Personality and charismatic leadership." *Leadership Quarterly*, Vol. 3, pp. 81-108. Print.

House, R.; Hanges, P.; Javidan, M.; Dorfman, P.; Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and Organizations, The Globe Study of 62 societies*. London: Sage Publications Ltda.

House, R.; Shamir, B. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press, Pp. 81-108.

House, R.J. (1977). A 1927 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J.G. & Lariosn, L.L.(Eds), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R.J.; Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In: Chemers, M.M. & Ayman, R. (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 167-188). San Diego: Academic Press.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 5th edition. New York: McGraw-Hill.

Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*. Vol.14, N°1, pp. 81-90.

Huff, L. & Kelley, L. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: A seven-nation study. *Journal of Business Research*. Vol. 58, N°1, pp. 96-102.

Hui, C. H. (1988). Measurement of individualism-collectivism. *Journal of Research in Personality*. Vol. 22, pp. 17-36.

Hui. C. H. & Triandis, H. (1986). Individualism-Collectivism: A Study of Cross- Cultural Researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol.17, pp. 225-248.

Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37, pp. 422-447.

Ibarra, H.; Andrews, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38, pp. 277-303.

Iguera, M. (2006). Asociatividad en Pymes. Argentina. pp. 1 - 10. (Online). En: <<http://www.lecantolas40.com.ar/egifts/asociatividad.pdf>>. Consultada: Abril 18 de 2010.

Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: A 10-nation study. *Human Relations*. Vol. 54, N°10, pp. 1267-1302.

- Jaffe, A. & Trajtenberg, M. (1996). Flows of Knowledge from Universities and Federal Laboratories: Modeling the Flow of Patent Citations over Time and across Institutional and Geographic Boundaries. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. Vol. 93, N° 23, pp. 12671-12677.
- Janis, I. (1972) *Victims of groupthink*, Boston: Houghton-Mifflin.
- Janis, I. (1982) *Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin, 2nd ed.
- Jaramillo, J. (2001). *Los Azucenos: el impulso de una generación de empresarios manizaleños*. Manizales: Manigraf.
- Jaramillo, U. J. (1963) *Historia de Pereira (1863-1963)*. En CLUB ROTARIO, *Historia de Pereira*. Bogotá: Voluntad.
- Jaume, T. (1999). *Como analizan las entidades financieras a sus clientes*. Ediciones Gestión 2000.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 741-763.
- Jehn, K.A.; Northcraft, G.B.; Neale, M.A. (1999). Why some differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp. 741-763.
- Jepperson, R. (1999). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En: Powell, W.W.; Dimaggio, P.J. comps., *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, Pp. 193-215. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Jiménez-Domínguez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. *Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza*. Investigación cualitativa en Salud.(Online). En: <<http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3invesigacion.html>>, Consultada: Mayo 1 de 2010.
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*. Vol. 22, N° 4, pp. 911-945.
- Joyce, K. (2003). The power of human relationships. *Organization Development Journal*. Chesterland: United States. Vol. 21, N° 1, pp. 71-78.
- Kagitçibasi, Ç. (1994). A critical appraisal of individualism and collectivism: Toward a new formulation: En: Kim, U.; Triandis, H.; Kagitçibasi, Ç.; Choi, S.; Yoon, G., *Individualism and collectivism: Theory, method, and application*. Newbury Park: Sage Publications, pp. 52-65.
- Kalish, Y. & Robins, G. (2006). Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure. *Social Networks*. Vol. 28, N° 1, pp. 56-84.
- Kantis H., Carmona R. y Ascúa R. (1999). El estudio de las redes empresariales en el diagnóstico del desarrollo local: elementos metodológicos y su aplicación al caso Rafaela(Online).En:<<http://www.cfired.org.ar/esp2/eventos/incuba/Pdf/pon%20Kantis.pdf>>, Consultada: Agosto 15 de 2010.
- Kawachi, I.; Kennedy, B. P.; Lochner, K.; Prothrow-Stith, D. (1997). Social capital, income inequality, and mortality. *American Journal of Public Health*. Vol. 87, N°9, pp. 1491-1498.
- Khan, M.R. & Rocha, J.R. (1982). Recurring managerial problems in small business. *American Journal of Small Business*. Vol. 7, N°1, pp. 50-58.

Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-non-work boundary: an assessment of organizational responses. *Human Relations*, Vol. 48, pp. 515-536.

Kirchmeyer, C.; Cohen, A. (1992). Multicultural groups. Their performance and reactions with constructive conflict. *Group & Organization Management*, Vol. 17, N° 2, pp. 153-170.

Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, N°3, pp. 557-569.

Kirkman, B. L.; Lowe, K. B. & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*. Vol. 37, N°3, pp. 285-320.

Kitayama, S.; Markus, H. R.; Matsumoto, H. & Norasakkunkit, V. (1997). Individual and collective process in the construction of the self: Selfenhancement in the United States and self-criticism in Japan. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 72, pp. 1245-1267.

Klesner, J. L. (2007). Social capital and political participation in Latin America: Evidence from Argentina, Chile, Mexico, and Peru. *Latin American Research Review*. Vol 42, N° 2, pp. 1-32.

Kluckhohn, C. (1954). Culture and behavior. En: Lindzey, G., *Handbook of Social Psychology*. Cambridge, MA: Addison-Wesley. Vol. 2, pp. 931-76.

Knight, J. (2001). Social Norms and the rule of Law: Fostering Trust in a Socially Diverse Society. En: Cook, K. S. (Ed.), *Trust in society*. New York: Russell Sage Foundation. Vol. 2, pp. 354-373.

Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 405-425.

Kogut, B.; Zander, U. (1996). What firms do? coordination, identity, and learning. *Organization Science*. Vol 7, pp. 502-518.

Koka, B.; Prescott, J. (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 795-816.

Kotter, J., & Heskett, J. (1992): *Corporate Culture and Performance*. Nueva York: Free Press.

Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. En: Nohria, N. & Eccles, R. (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*. Vol.51, N°2, pp.123-40.

La Porta, R.; Florencio L.; Andrei, S.; Robert, W.V. (1997). Trust in Large Organizations. *American Economic Review*, Vol. 87, N° 2, pp. 333-338.

Lam, S. S.; Chen, X. P. & Schaubroeck, J. (2002). Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy. *Academy of Management Journal*. Vol. 45, N°5, pp. 905-914.

Lappe, F. M.; Du Bois, P. M. (1997). Building social capital without looking backward. *National Civic Review*. Vol. 86, pp. 119-128.

- Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*. Vol. 8 , N° 1, pp. 1- 22.
- Lazerson, M. (1995). A New Phoenix? Modern Putting-Out in the Modena Knitwear Industry. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40, pp. 34-59.
- Leana, C.R.; Van Buren, H.J. (1999). Organizational social capital and employment
- Lee, C.; Lee, K; & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study and technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (special issue), pp. 615-640.
- Leenders, R.T.; Gabbay, S.M. (1999). Corporate Social Capital: The Structure of
- Leung, C.K. (1993). Personal Contacts, Subcontracting Linkages, and Development in the Hong Kong-Zhujiang Delta Region. *Annals of the Association of American Geographers*. Vol. 83, pp. 272 - 302.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. En: Scott, W. R. & Blake, J., *Annual Review of Sociology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews, pp. 319 - 340.
- Liendo, M. G.; Martínez, A. M. (2001). Asociatividad: Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario: Argentina, pp. 311 – 319.
- Lin, N. (1982). Social resources and instrumental action. En: Marsden, P. & Lin, N. (eds). *Social structure and network analysis*. Beverly Hills: Sage Publications. Pp 131-145.
- Lin, N. (1988). Social resources and social mobility: a structural theory of status attainment. En: Breiger, R.L. (ed.). *Social mobility and social structure*. New York: Cambridge University Press. Pp. 247-241.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Structure and Action*. London and New York: Cambridge University Press.
- Liñán, F., Santos, F. J.; Fernández, J. (2011). The influence of perceptions on potential entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 7, N° 3, pp. 373-390.
- Lipparini, A. & Lomi (1999). Interorganizational Relations in the Modena Biomedical: A case study in local economic development. En: Grandori, A. *Interfirm Network*, pp. 120 - 150 . London, Routledge.
- Llanque, F. R. (2002). Redes sociales y cultura organizacional en entidades públicas. *Revista de antropología experimental*. Universidad de Jaén: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. N° 2, pp.1578-4282.
- Lomas, J. (1998). Social capital and health: Implications for public health and epidemiology. *Social Science & Medicine*. Vol. 47, N° 9, pp. 1181-1188.
- Lomnitz, L. (1977). *Networks and marginality*. Nueva York: Academic Press.
- Londoño, J. (2002). El modelo de colonización antioqueña de James Parsons. Un balance historiográfico. *Fronteras de la historia*, N° 7, Cali: Universidad del Valle, pp. 187-226.
- López de Mesa, L. (1970). De cómo se ha formado la nación colombiana [1934], Medellín; Bedout, pp. 1-90.
- López, S; Elola, A.; Valdaliso, J; Aranguren, M. (2008). Los orígenes históricos del clúster de electrónica, informática y telecomunicaciones en el País Vasco y su legado para el presente. Donostia:

Eusko Ikaskuntza – Sociedad de Estudios Vascos y Orkestra – Instituto Vasco de la Competitividad, pp. 1-151.

Lott, A.J.; Lott, B.E. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, Vol. 64, N° 4, pp. 259-309.

Lozares, C. (2006). *Valores, campos y capitales sociales*. Bellaterra: Ediciones UAB.

Luis H. F. (1975). Valores, mentalidad y desarrollo económico. *Enfoques colombianos. Temas latinoamericanos*, No. 4, Industrialización (Fundación para la Nueva Democracia, Bogotá), pp. 10-24.

Mackie, M. M. (1973). Arriving at truth by definition: Case of stereotype inaccuracy. *Social Problems*, Vol. 20, pp. 431-447.

Manizales Compite (2010). Internacionalización. (Online).
En: <<http://www.manizalescompite.com/content/view/34/lang,sp/>>. Consultada: Julio 21 de 2010.

Marshall, R. S. & Boush, D. M. (2001). Dynamic decision-making: A cross-cultural comparison of U.S., & Peruvian export managers. *Journal of International Business Studies*. Vol. 32, N°4, pp. 873-893.

Martí, J.; Lozares, C. (2008). Redes organizativas locales y capital social: enfoques complementarios desde el análisis de redes sociales. *Portularia*. Vol. VIII, N° 1, pp. 23-39. Universidad de Huelva.

Martín, G. M; Villasante, R. T. (2007). Redes y conjuntos de acción: para aplicaciones estratégicas en los tiempos de la complejidad social. *Política y Sociedad*. Vol. 44, N° 1, pp. 125-140.

Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counter-Culture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*. Vol. 12, pp. 52 – 64.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Martín, P. y Sánchez, E. (1999). Relación entre individualismo, colectivismo, la autoestima colectiva y los valores de los adolescentes. *Revista de Psicología Social*. Vol. 14, N°2-3, pp.211-224.

Martínez, A. (2003). Proyecto Equipo Negociador “ALCA” en su Componente de Competitividad”. Convenio 0057 entre MINCOMEX y La Universidad Nacional de Bogotá – Centro de Investigaciones para el Desarrollo – CID.

Martínez, P. C. (2009). Proceso del desarrollo exportador de la PYME Colombiana. Universidad del Norte – Columbia. *Cuadernos de Gestión*. Vol. 9, N° 1, pp. 47-66.

Martínez, R.; Sáez, J.; Ruiz, P. (2007). La generación de capital social en los parques científicos y tecnológicos. Documento de trabajo, Universidad de Castilla la Mancha, pp. 1-8.

Mas Herrera, M. (2005). Desarrollo endógeno. Cooperación y competencia. Caracas (Venezuela): Editorial Panapo de Venezuela.

Maurer, I.; Ebers, M. (2006). Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51, pp. 262-292.

Mauss, M. (1936). “Les techniques du corps”. *Journal de psychologie*. XXXII. N° 32. Mars – avril 1936, pp. 291-293.

Mayer, R.; Davis, J.; Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 709-734.

McEvily, B.; Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, N°. 12, pp. 1133-1158.

McGreevey, P. (1975). *Historia Económica de Colombia, 1845-1930*. Bogotá: Tercer Mundo. Traducción: Harold Calvo.

McPherson, J. M., & Smith-Lovin, L. (1987). Homophily in voluntary organizations. *American Sociological Review*. Vol. 52, pp. 370-79.

McPherson, J. M.; Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*. Vol. 27, pp. 415-444.

Meyer, G. W. (1994). Social information Processing and social networks: A test of social influence mechanisms. *Human Relations*. Vol. 47, pp. 1013-1048.

Meyer, J.W.; Rowan, B. (1991). Chapter 2: Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony (p. 41-62). En: *The new institutionalism in organizational analysis*, Powell & DiMaggio, Eds. 2

Meyer, M.H. & Roberts, E.B. (1986). New product strategy in small technology: a pilot study. *Management Science*. Vol. 32, N° 7, pp. 806-822.

MIDEPLAN (2002). *Estrategias de Intervención Integral a favor de Familias de Extrema Pobreza*. Santiago, Chile: MIDEPLAN. Pp. 1- 64.

Milesi, D. y Aggio, C. (2008). Éxito exportador, innovación e impacto social. Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas. Working paper. Fundes y el BID, Pp. 1- 160.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. MCIT (2005). Cadenas, Redes Empresariales y Asociatividad. (Online). En: <
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/competitividad/2006/CadenasRedesAsociatividad.pdf>
 >. Consultada: Mayo 12 de 2010.

Mitchell, J. C. (1969). The Concept and Use of Social Networks. En: *Social Networks in Urban Situations. Analyses of Personal Relationship in Central African Towns*. Manchester: Manchester University Press. Pp. 1 – 50.

Molina, F.; Jordán, J.; Ares, M.; Martínez, M. (2006). El distrito industrial y el capital social: Implicaciones en las decisiones de relocalización de actividades. El caso de la cerámica de Castellón. Universitat Jaume I – Castellón. Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Monografía N° 1, pp. 1 – 91.

Molina, J. (2001). El análisis de redes sociales. Aplicaciones al estudio de la cultura en las organizaciones. *Athenea Digital*. Programa de Doctorado en Antropología Social y Cultural. Universidad Autónoma de Barcelona. N°.0 abril, pp. 1 – 7.

Montgomery, J. D. (1998). Toward a role-theoretic conception of embeddedness. *The American Journal of Sociology*. Vol. 104, N° 1, pp. 92 - 125.

Moori K, V.; Rodríguez, G.; Yoguel, G. y Granados, A. (2005). Perfil de la PYME exportadora exitosa, el caso colombiano. Ventajas competitivas dinámicas: las PYMES exportadoras exitosas argentinas. FUNDES, Bogotá, Colombia.

Moori K. V.; Yoguel, G.; Milesi, D. y Gutiérrez, I. (2004). Buenas prácticas de las PYME exportadoras exitosas: el caso chileno. FUNDES, Santiago, Chile.

Moori, K. V.; Milesi, D. y Yoguel, G. (2001). Ventajas competitivas dinámicas: las PYMES exportadoras exitosas argentinas. Editorial Miño y Dávila y Fundes Argentina: Buenos Aires. pp. 1- 220.

Moorman, C.; Zaltman, G.; Deshpande, R. (1992), Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*. Vol. 29, pp. 314-328.

Morales, B.O. (1962). Testimonio de un pueblo. Bogotá: Banco de la República. Pp. 1-228.

Morales, J.F., López, M. y Vega, L. (1996). Discriminación y creencias sobre la discriminación en Individualistas y Colectivistas. En: Morales, J.F.; Páez, D.; Deschamps, J. C.; Worchel, S., *Identidad social. Aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos*. Valencia: Promolibro, pp. 379-394.

Mueller, C. W.; Iverson, R. D., & Jo, D.G. (1999). Distributive justice evaluations in two cultural contexts: A comparison of U.S. and South Korean teachers. *Human Relations*. Vol. 52, N°7, pp. 869-893.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, Vol. 11, pp.155.

Murray, R.K; Blessing, T.H. (1983). The presidential performance study: A progress report. *Journal of American History*, Vol. 50, pp. 535 -555.

Murray, R.K; Blessing, T.H. (1994). *Greatness in the white house: Rating the presidents*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.

Myint, Y. M.; Vyakarnam, S.; New, M. J. (2005). The effect of social capital in new venture creation: the Cambridge technology cluster. *Strategic Change*, Vol. 14, pp. 165-177.

Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23, N° 2, pp. 242–266.

Narváez, M.; Fernández, G.; Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Universidad del Zulia*, Opción, Año 24, No. 57, pp. 74 – 92.

Navarro, M. (2001). El Análisis y la Política de Clusters. Catedrático de economía de la ESTE-Universidad de Deusto (Online). En:<<http://www.ucm.es/BUCEM/cee/iaif/27/27.pdf>>. Consultada: Julio 2 de 2010.

Newton, K. (1997). Social Capital and Democracy. *American Behavioral Scientist*. Vol. 40, N° 5, pp. 575-586.

Nohria, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? En: Nohria, N. & Eccles, R.G. (Eds.). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 1-22.

North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, pp. 21-37.

O'Reilly, C. A.; Caldwell, D. F. & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 34, pp. 21-37.

Ogliastri, E.; Mcmillen, C.; Altschul, C.; Arias, M. E., Bustamante, C.; De, Dávila, C.; Dorfman, P.; Dela Coletta, M. F.; Fimmen, C.; Ickis, J., & Martínez, S. (1999). *Cultura y liderazgo organizacional en diez países*

de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 22, pp. 29-57.

Ogliastri, E.; McMillen, C.; Altschul, C.; Arias, M. E.; Bustamante, C.; Dávila, C.; Dorfman, P.; Dela Coletta, M.; Fimmen, C.; Ickis, J.; & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en diez países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 22, pp. 29-57.

oh, S., & Leong, F. T. L. (2002). Validity of vertical and horizontal individualism and collectivism in Singapore: Relationships with values and interests. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol.33, N°1, pp. 3-15.

Oinas, P. (1998). The Embedded Firm?. Prelude for a Revived Geography of Enterprise. Helsinki School of Economics and Business Administration: Helsinki, Finlandia.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 1. pp. 145–179.

Oram, J. & Doane, D. (2005). Size matters: the need for human-scale economic institutions for development. *Development in Practice*. Vol. 15, N° 3-4, pp. 439-450 (12).

O'Reilly, C.; Snyder, R.; Boothe, J. (1993). Effects of executive team demography on organizational change. In: Huber, G. & Glick, W. (eds.), *Organizational Change and Redesign*, pp. 147-175: Oxford University Press.

O'Reilly, C.A.; Flatt, S. (1989). Executive team demography, organizational innovation, and firm performance. *Working Paper*, University of California, Berkeley.

O'Reilly, C.A.; Williams, K.Y.; Barsade, S.G. (1998). Group Demography and Innovation: Does Diversity Help? In: Gruenfeld, D.; Mannix, B. & Neale, M. (Eds.) *Research on Managing on Groups and Teams*, pp.183-207. Stamford, CT: JAI Press Inc.

Orrú, M, Biggart, N.W. & Hamilton, G.G. (1991). Chapter 15: Organizational isomorphism in East Asia (p. 361-389). En *The new institutionalism in organizational analysis*, Powell & DiMaggio, Eds. 2

Ortiz C., F. (2002). Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial – PRODES: Estrategia asociativa para la pyme colombiana. Forjadores de Paz y Progreso. Acopi Presidencia Nacional, pp. 1- 27.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press.

Ostrom, E. (1998). A behavioral approach to the rational choice theory of collective action. *American Political Science Review*. Vol. 92, pp. 1–22.

Ott, J.S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove: Brooks/Cole.

Oyserman, D.; Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*. Vol. 128, N°1, pp. 3-72.

Palencia, G. E. (2006). Individualismo, colectivismo y su relación con la autoestima colectiva de los docentes de enfermería con respecto a los valores educativos de la carrera. Alicante: Tesis Doctorales. Universidad de Alicante, pp. 1 – 248.

Pallares Villegas, Z. (1999). La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. Director nacional PRODES. Bogotá, Pp. 1- 9.

- Pallares Villegas, Z. (2004). Asociatividad empresarial estrategia para la competitividad. Bogotá D.C. (Colombia): Fondo Editorial Nueva Empresa, pp. 1–319.
- Parsons, J. (1961). La colonización antioqueña en el occidente colombiano, 2a. edición, Bogotá: Banco de la República, pp.1-144.
- Parsons, J. (1997). Reminiscencias sobre la colonización antioqueña. En La colonización antioqueña, Fiduical, comp. Manizales: Gobernación de Caldas/Biblioteca de autores caldenses.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations - I. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, N° 1.
- Parsons, T. (1960): *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL.: Free Press.
- Patiño, D. G. (2006). Ascendiente judío del pueblo antioqueño. Medellín: Vieco, pp. 1-564.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, Vol. 7, pp. 615–631.
- Pelled, L. H.; Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, pp. 1-28.
- Pérez-Agote, A. (1985). La identidad colectiva: una reflexión abierta desde la
- Petersen, M.; Rajan, R. (1994). The benefits of lending relationships: evidence from Small Business data. *Journal of Finance*, Vol. 49, N° 1, pp. 3-37.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational Demography. En: Cummings, L. L. and Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 5, pp. 299-357.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. In: Cummings, L.L. & Staw, B.M. (Eds). *Research in organizational behaviour*, Vol. 5, pp. 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, J. (1997). New directions for organization theory: Problems and prospects. New York: Oxford University Press, (pp. 81-99).
- Pietrobelli, C. y Olarte, B. (2003). Industrial Clusters and Districts in Colombia? Evidence from the Textil and Garments Industry". En: *Cuadernos de Administración*. N° 24, pp. 73–99.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*. Vol. 24, pp. 57–76. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Podolny, J.M. (1994), Market Uncertainty and the Social Character of Economic Exchange. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39, pp. 458-483.
- Polanyi, K. (1992). La gran transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo. Traducción de Eduardo L. Suárez. México: Fondo de Cultura Económica [1957].
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Ediciones Deusto S.A
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto S.A.
- Porter, M. (2001). Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Council of Competitiveness" (Online). Washington, USA. (Online). En: <http://www.compete.org/pdf/national_report.pdf>. Consultada: Junio 2 de 2010.
- Portes, A. (1998) Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*. Vol. 24, pp. 1-12.

Portes, A.; Landolt, P. (1996). The downside of social capital. *The American Prospect*. Vol. 94 , N° 26, pp. 18-21.

Portes, A.; Sensenbrenner, J. (1993): Embeddedness and Immigration: Notes on the social determinants of economic action. *American Journal of Sociology*. Vol. 98, pp. 1320 – 1350

Powell, W. & Brantley, P. (1992). Competitive Cooperation in Biotechnology: Learning through Networks?. En: Nohira, N., & Eccles, R., *Networks and Organizations*. Boston: Harvard University Press, pp 366-394.

Powell, W. (1991). Chapter 8: Expanding the scope of institutional analysis (p. 183-203). En *The new institutionalism in organizational analysis*, Powell & DiMaggio, Eds. 1

Powell, W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. En: Staw, B. & Cummings, L. L. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 295-336.

Powell, W.W.; DiMaggio, P. (Eds). (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.

Powell, W; Koput, K. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, pp. 116–145.

PROMPYME (2010). Documento de trabajo: Estudio sobre cluster y asociatividad. Peru: Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa de Perú, pp. 1- 125.

PROPAÍS, Corporación para el Desarrollo de la Microempresa, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y la Alcaldía de Medellín (2010). V Foro Colombiano de la Micro y Pequeña Empresa: La Formalización, una oportunidad. Acuerdo Nacional Público y Privado para la Formalización Empresarial. Memorias Centro de Eventos Plaza Mayor Medellín, julio 15 y 16 de 2010. Pag. 1 – 106. (Online). En: <http://www.propais.org.co/newPortal/archivos/memorias_foros/memo_5.pdf>. Consultada: Septiembre 15 de 2010.

Puhakka, V. (2006). Effects of social capital on the opportunity recognition process. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 14, N° 2, pp. 105-124.

Putnam, R. (1993). Making democracy work. Civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press.

Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, Vol. 6, N°1, pp. 64-78.

Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, Vol, 4, pp. 13

Puyana, D. (2002). Productividad y competitividad de las Pymes. Jefe del Departamento de Investigaciones de la Escuela de Negocios y Ciencias Empresariales. Universidad Sergio Arboleda, Documento de Trabajo, pp. 1 – 31.

Ramírez, J. E. (1998). Cultura Organizacional e Identidad en la Nueva Competitividad. En: *Innovar*, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá D. C. Vol. 249, N° 12, pp. 45-65.

Ramos, O.G. (1928). Pajonales en la historia de la cultura empresarial del Tolima. Santiago de Cali: Organización Pajonales, pp. 1-416.

Reagans, R. & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*. Vol.12, N°4, pp. 502-517.

Restrepo, J. (1972). Antioquia y sus costumbres. En: Restrepo, Juan de Dios, *Artículos Escogidos* [1854]. Bogotá: Banco Popular, pp. 1-45.

Restrepo, V. (1979). Estudio sobre las minas de oro y plata en Colombia. Medellín: Fondo Rotatorio de Publicaciones FAES.

Ricaute, J. A. (2011) De los imaginarios identitarios a la acción exterior del Gobierno Vasco en Antioquia. *Kosmopolita. publicación electrónica de la Sociedad de Estudios Vascos*, <<http://www.euskonews.com/0584zbk/kosmo58401es.html>>. Consultada: Febrero 2 de 2012.

Ring, P.S. (1998). Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. En: Ebers, M. (Eds.) *The formation of organizational networks*. Oxford University Press: Oxford, pp. 113-145.

Rodríguez, A. G. (2003). La Realidad de la Pyme Colombiana Desafío para el Desarrollo. Fundes (La red de soluciones empresariales). Programa Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial, FUNDES Colombia, pp. 1 – 186.

Rodríguez, L.C. (s.f.). La educación de las ejecutivas y las empresarias. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (Online). En: <http://www.ipsonet.org/congress/5/papers_pdf/lcr02.pdf>, Consultada: Agosto 18 de 2010.

Rodríguez, M. (1983). El empresario industrial del viejo Caldas. Bogotá: Uniandes.

Rodríguez, M. S.; Sabucedo, J. M.; Arce, C. (1991). Estereotipos regionales y nacionales: del conocimiento individual a la sociedad pensante. *Revista de Psicología Social*, Vol. 6, N° 1, pp. 7-21. Universidad de Santiago de Compostela, España.

Romero, L. E. (2006). Competitividad y Productividad en empresas familiares Pymes: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios - EAN*. Bogotá D.C. No. 57, pp.131-142.

Romo F.P.; Schwartz M. (1995). The Structural Embeddedness of Business Decisions: The Migration of Manufacturing Plants in New York State, 1960 to 1985. *American Sociological Review*. Vol. 60, pp. 874-907.

Ros, M. & Gómez, A. (1997). Valores personales individualistas y colectivistas y su relación con la Autoestima Colectiva. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas REIS*. Vol. 99, N°2, pp. 9- 33.

Ros, M. & Schwartz, S.H. (1995). Jerarquía de valores en países de la europa occidental: una comparación transcultural. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas REIS*. Vol. 69, pp. 69-88 (in Spanish).

Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. Capítulos, 7 y 9. N° 51. Caracas (Venezuela): Sela.

Rowley, T.; Behrens, D. & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 369-386.

Rowley, T; Behrens, D; Krackhardt, D. (2000). Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, pp. 369-86.

Roy, D. (1954). Efficiency and the fix: Informal, intergroup relations in piecework machine shop. *American Journal of Sociology*. Vol. 60, pp. 255 – 267.

Safford, F. (1961). Significado de los antioqueños en el desarrollo económico colombiano un examen crítico de la tesis de Everett Hagen. *Anuario Colombiano de Historia Social y de la Cultura*, Vol. 3, pp. 49-69.

Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: Diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Lima (Perú): Universidad de San Martín de Porres. *LIBERABIT*. Vol. 13, pp. 71-78.

Sandberg, W. R. & Hofer, Ch. W. (1987). Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing*. Vol. 2, N°1, pp. 5-28.

Sangrador, J. L. (1981). Grupos humanos y categorías sociales. Barcelona: Herder.

Santa, E. (1927). Arrieros y fundadores: aspectos de la colonización antioqueña. Ibagué: Instituto Tolimense de Cultura, pp. 1-210.

Santos, F.J. & Liñán, F. (2006). La influencia del capital social sobre los empresarios potenciales. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 24, N° 2, pp. 459-489.

Sanz, M. L. (2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Unidad de Políticas Comparadas (UPC), Grupo de Investigación sobre Políticas de Innovación, Tecnología, Formación y Educación (SPRITTE). *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, N° 7, pp. 20 – 29.

Savage, C. H. & Lombard, G.F. (1986). *Sons of the machine. Case studies of social change in the workplace*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Saxenian, A. (1994). *Regional Advantage*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, Vol. 5, pp. 301-321.

Schein, E. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.

Schein, E. H. (1990): «Organizational Culture», *American Psychologist*, vol. 45, pp. 109-119.

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41, pp. 229-240.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schibany, A.; Hämläinen, T.; Shienstock, G. (2000). Innovation Networks. En: OECD, *Science, Technology and Industry Outlook*. Paris: OECD, pp. 2001- 215.

Schwartz, S. (1990). Individuallismo-collectivism: Critique and proposed refinements. *Journal Cultural Psychology*. Vol. 21, pp. 139-157.

Schwartz, S. (2003). A proposal for measuring values orientations across nations. Questionnaire development package of the European Social Survey, Capítulo 7. En: <<http://www.europeansocialsurvey.org/>>. Consultada: Agosto 23 de 2010.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En: M. P. Zanna, M. P., *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, Vol. 25, pp.1-65.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press. Vol. 25, pp. 1-65.

Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*. Vol. 50, N°4, pp. 19-45.

Schwartz, S.H. (2003). *Una Propuesta para medir el valor de Orientaciones entre las naciones*. Capítulo 7. En el cuestionario Desarrollo del paquete de la Encuesta Social Europea. (Online). En:< www.Europeansocialsurvey.org>. Consultada: Julio 10 de 2010.

Scott, J. (2000). Capítulo 1: Networks and relations, (pp. 1-5), Capítulo 2: The development of social network Analysis, (pp. 7-33), Capítulo 3: Handling Relational Data, (pp. 38-53). En: *Social network analysis: A handbook*. London: Sage Publications Ltda.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W.R (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*. Vol. 30, pp. 1-21.

Shane, S. (2003). *General Theory of Entrepreneurship. The Individual–Opportunity Nexus*, Cheltenham: Edward Elgar.

Shane, S.; Stuart, T. (2002). Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management Science*. Vol. 48, N° 1, pp. 154-171.

Shumpeter, J. (1971). *Historia del análisis económico*. México: Fondo de Cultura Económica [1954].

Shweder, R. & LeVine, R. (1984). *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion*. London: Cambridge University Press.

Sierra, J.H. y Londoño, D.A. (2008). Rse y Mipymes, alternativas para apoyar su desarrollo en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*. Vol. 52, pp. 13-44.

Simcic, P; Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate Motives for Social Initiative: Legitimacy, Sustainability, or the Bottom Line?. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, N. 1, pp. 91-109.

Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 20, pp. 580-591.

Singelis, T. M.; Triandis, H. C.; Bhawuk, D., & Gelfand, M. L. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: Atheoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research*. Vol. 29, pp. 240-275.

Skinner, B.F. (1981). Selection by consequences. *Science*. Vol. 213, pp. 501–504.

Smith, K.G.; Smith, K.A; Sims Jr, H.P.; O’Bannon, D.P.; Scully, J.A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, N° 3, pp. 412-438.

Smith-Doer, L. & Powell, W. (2005). Networks and economic life. En: Smelzer & Swedbery (Eds.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, pp. 379-402.

Smith-Doer, L., Powell, W.W. (2005). Networks and economic life. En Smelzer & Swedberg (Eds.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press. Pp,379-402.

Snijders, T. A. B. (1999). Prologue to the measurement of social capital. *The Tocqueville Review*. Vol. 10, N° 1, pp. 27–44.

Spence, L. J.; Habisch, A. & Schmidpeter, R. (2004). *Responsibility and Social Capital: the World of SMEs*. Palgrave Macmillan: Basingstoke. pp 1-200.

Starr, J. A.; Macmillan, I. A. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue Summer, pp.79-92.

Sterns, L.B.; Mizruchi, M. (1993). Corporate Financing: Social and Economic Determinants. En: Swedberg, R. (ed.). *Explorations in Economic Sociology*, New York, US: Russell Sage.

Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*. Vol. 31, pp. 319-335.

Stewman, S. (1998). Organizational demography. *Annual Review of Sociology*, Vol 14, pp. 173-202.

Stuart, R.W. & Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5, N° 3, pp. 151-162.

Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, N. 3, pp. 571-610.

Sudarsky, J. (1999). El capital social en Colombia: la medición nacional con BARCAS, Departamento Nacional de Planeación, Archivos de Macroeconomía, Bogotá.

Sudarsky, J. (2008). Capital social, Confíe y Fenoval en cuatro ciudades colombianas, 1997-2005. Las implicaciones para la Tercera Ola de la Democracia y la Construcción de la Sociedad Cívica Moderna. Presentado al Congreso Mundial de Ciudades, Puerto Alegre, Brasil, Febrero 2008. www.johnsudarsky.com.

Sudarsky, R. J. (2001). El capital social de Colombia. Bogotá: DNP, 2001. Pp. 1-373.

Superintendencia de Sociedades de Colombia (2003). Las MIPYMES en Colombia: Evolución, Desarrollo y Fomento (1999 –2003), pp. 1-52. (Online). En: <<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/LasmipymesenColombia.pdf>>. Consultada: Julio 14 de 2010.

Svendsen, G.; Sorensen, J. (2006). The socioeconomic power of social capital. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 26, N° 9/10, pp. 411-429.

Swedberg, R. (1994). Markets as social structures. En: Smelser, N. & Swedberg, R. (Eds.) *The Handbook of Economic Sociology*. Nueva York y Princeton: Princeton University Press/ Russell Sage Foundation.

Tajfel, H. (1981). Grupos humanos y categorías sociales. (1984). Barcelona: Herder.

Tajfel, H. (1984). Grupos humanos y categorías sociales. Estudios de Psicología Social. Barcelona: Editorial Hender.

Tajfel, H.(1981). Social identity and intergroup relations. London: Cambridge Univ.Press

Tajfel, H.; Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel, S. & Austin, W.G. (Eds), *Psychology of intergroup relations*, pp. 7-24. Chicago: Nelson Hall Publisers.

- Tajfel, H.; Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel, S. & W. Austin, G. (Eds.). *The psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tajfel, H.; Turner, J.C. (1989). La teoría de la identidad social de la conducta intergrupala. En: Morales, J.F. y Huici, C. (Eds.). *Lecturas en Psicología Social* (pp. 225-259). Madrid: UNED (Trabajo original en inglés 1985).
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- Tenti, E. (1993) Del intelectual orgánico al analista simbólico. Congreso Nacional de Investigación Educativa. Mesa temática: Teoría, campo e historia de la educación. Guanajuato.
- Tenzer, M; Ferro, O; Palacios, N. (2009). Redes Sociales Virtuales: Personas, Sociedad y Empresa. Documento de trabajo, Cátedra Introducción a la Computación, FCEA, pp. 1- 18.
- Torres, E. y García, K. (2003). La empresa media: potencial económico de México. La evidencia de los censos económicos 1989, 1994, 1999 (estadísticas básicas). Documento de trabajo. México. Fundes México, pp. 1- 132.
- Triandis, H. C. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: Wiley.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural context. *Psychological Review*. Vol. 96, N°3, pp. 506-520.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. (1995). Individualism and Colectivism. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C.; McCusker, C., & Hui, C. H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 59, N° 5, pp.1006-1020.
- Triandis, H.C. (1994b). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. In Kim,U.; Triandis, H.C.; Kâgitçibasi, Ç.; Choi, S. & Yoon, G. (Eds.), Individualism and collectivism. Thousand Oaks, CA: Sage. (pp. 41-51).
- Triandis, H.C., & Gelfand, M.J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.74, pp.118-128.
- Triandis, H.C.; Bontempo, R.; Villareal, M.J.; Asai, M.; Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 54, N°2, pp.323-338.
- Triandis, H.C.; Chen, X.P. & Chan, D.K.S. (1998). Scenarios for the measurement of collectivism and individualism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 29, pp. 275-289.
- Triandis, H.C.; McCusker, C., & Hui, C.H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 59, pp. 1006-1020.
- Trice, H. & Beyer, J. (1984). Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonies. *Academy of Management Review*. Vol. 9, pp. 653 - 659.
- Tsai, W.; Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: An Empirical Study of Intra-Firm Networks. *Academy of Management Journal*. Vol. 41, pp. 464-476.
- Tsui, A.; Nifadkar, S.; Yi Ou, A. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*. Vol. 33, N° 3, pp. 426-477.

- Tsui, A.S.; Egan, T.D.; O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 547-579.
- Turner, J.C. (1990). Redescubrir el grupo social. Madrid: Morata (Edición original en inglés 1987)
- Udy, S. (1970). *Trabajo en las sociedades tradicional y moderna*. Buenos Aires: Amorroutu Editores S.C.A.
- Uribe, A. M. (1885). Geografía General y Compendio Histórico del estado de Antioquia. París: Imprenta de Víctor Goupy y Jourdan, pp. 1-746.
- Uzzi, B. (1996). Embeddedness and economic performance: the network effect. *American Sociological Review*. Vol. 61, pp. 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, N°1, pp. 35-67.
- Uzzi, B.; Gillespie, J. (2002). Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and the Firm's Debt Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 23, N° 7, pp. 595-618.
- Valencia, A.; Arias, F. (1996). Manizales a las puertas del siglo XXI. Manizales: La Patria S.A.
- Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Van Knippenberg, D.; Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, pp. 515-541
- Vázquez, B. A. (2000). Desarrollo económico local y descentralización fiscal. Madrid (España): Ediciones Pirámides.
- Vega, R. J. (2008). Asociatividad. Consorcio Asecal Mercurio Consultores. Perú: Proyecto de Cooperación UE-PERU / PENX, pp. 1- 38.
- Vélez, D. y Parra, D. (2006). Las empresas de familia, Revista Dinero. Artículos varios.
- Vélez, M.D.; Holguín, L.H.; De La Hoz Pinzón, G.A.; Durán, B.Y.; Gutiérrez, A.I. (2008). Dinámica de la empresa familiar pyme estudio exploratorio en Colombia. Colombia: FUNDES INTERNACIONAL: 1-181.
- Vera, M. (2001). Procedimientos escales para la medición de valores. En: Ros, M. & Gouveia, V., Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva, pp. 129-171.
- Villamil, J.; Estupiñán, F.; Villa, R. (2002). Análisis de cadenas y clusters productivos. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Desarrollo Empresarial. Grupo de Estudios Sectoriales.
- Villarán, F. (1998). *Riqueza popular, pasión y gloria de la pequeña empresa*. Lima: Congreso de la República.
- Villasante, T. (2000). Algunas diferencias para un debate creativo: abriendo una nueva etapa para el Network Analysis. En: VV.AA. Política y Sociedad, N° 33, pp. 81-95. Facultad de CC. Políticas y Sociología de la UCM.
- Vinacke, W. E. (1956). Stereotypes as social concepts. *Journal of Social Psychology*. Vol. 46, pp. 229-243.

Volkema, R. J. (1999). Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States. *Journal of Business Research*. Vol. 45, N°1, pp. 59-67.

Wagner, W. G.; Pfeffer, J.; O'Reilly, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management groups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 74 - 92.

Walker, G.; Kogut, B; Shan, W. (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*. Vol. 8, pp.109–125.

Walker, J.; Wasserman, S.; Wellman, B. (1994). Statistical models for social support networks. En: Wasserman, S. & Galaskiewicz, J. (Eds.). *Advances in Social Network Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage. Pp. 53-78.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (T. Parsons, Trans.). New York: The Free Press. (Original work published 1924).

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations (First published in 1924). New York: Free Press.

Weber, Max, (1998), La teoría de la organización social y económica, Nueva York: Oxford University Press.

Welsh, J. A.; White, J. F. & Dowell, P. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*. Vol. 59, N° 4. pp. 18 -35.

Westphal, J. Seidel, M. & Stewart, K. (2001). Second-order imitation: Uncovering latent effects of board network ties. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 46, pp. 717–747.

Wiersema, M.; Bird A. (1993). Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity and Top Management Team Turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 5, pp. 996-1025.

Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, pp. 468 – 481.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In: Staw, B. M. and Cummings, L. L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77-140). Greenwich, CT: Jai Press.

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Willner, A.R. (1984). The spellbinders: Charismatic political leadership. New Haven CT: Yale University Press.

Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*. Vol. 27, pp. 151-208.

Yamaguchi, S. (1994). Collectivism among the Japanese: A perspective from the self. En: Kim, U.; Triandis, H. C; Kagitcibasi, C.; Choi, S. & Yoon, G., Individualism and collectivism: Theory, method, and applications. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 175–188.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp. 879-919.

Yoguel, G. y Boscherini, F. (1996). La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: El caso de las PYMES exportadoras argentinas". Cepal, Documento de Trabajo 71.

Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (2nd ed., Vol. 3, pp. 147-198). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Zaheer, A.; McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, Vol. 9, pp. 141-59.

Zajac, E. J.; Golden, B. R.; Shortell, S. M. (1991). New Organizational Forms for Enhancing Innovation: The Case of Internal Corporate Joint Ventures. *Management Science*, Vol. 37, N° 2, pp. 70-184.

Zenger, T. R.; Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 353-376.

Zenger, T. R.; Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 353-376.

Zevallos V., E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Fundación para el desarrollo sostenible en América Latina. *Cuadernos de Difusión*. Vol. 11, N° 20, pp 75 – 96.

Zevallos V., E. (2007). Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina. Fundes: Bolivia. pp. 1 – 199.

Zevallos V., E. (2008). Pymes: Visión estratégica para el desarrollo económico y social. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID): Venezuela, pp. 1 – 392.

Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la Cepal*. Vol.79, pp. 53 – 70.

Zimmerman, M. A.; Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth By Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, Vol. 27, N°3, pp. 414-432.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of Sociology*, Vol. 13, pp. 443-464. Chicago: University of Chicago Press.

Zukin, S.; DiMaggio, P. (1990). Structures of Capital: The Social Organization of the Economy. Cambridge: Cambridge University Press.

13. ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA DIRECTIVOS DE ACOPI.

Fecha: _____
 ACOPI Seccional: _____
 Tiempo de duración de la entrevista: _____
 Lugar: _____

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado: _____
 Cargo que ocupa en la entidad: _____
 Antigüedad en el cargo: _____
 Número total de empleados: _____
 ¿Hace cuánto tiempo ACOPI esta liderando la estrategia de asociatividad Prodes?

PRACTICAS

1. ¿Cuál ha sido el papel de Acopi en la creación, desarrollo y permanencia (supervivencia) de la estrategia Prodes en la región?
2. ¿Cómo selecciona Acopi las empresas que participan de la estrategia de asociatividad Prodes?
3. ¿Qué imagen tienen los Prodes y las empresas del Prodes de entidades de apoyo externas como: Acopi, Andi, Cámara de Comercio, Sena, Universidades Locales, Gobierno Municipal, Propaís?
4. ¿Cómo evalúa Acopi la calidad y pertinencia de las empresas escogidas para integrar los Prodes?
5. ¿Cómo describe Acopi un Prodes exitoso?
6. ¿Qué Prodes son o fueron exitosos en la región?
7. ¿Por qué puede fracasar la implementación de la estrategia Prodes en una región?
8. ¿Qué Prodes de la región han fracasado en la implementación de dicha estrategia de asociatividad y por qué?
9. ¿Cuántos Prodes lidera Acopi en estos momentos?
10. ¿Cuál es el proceso que sigue Acopi para crear y consolidar los Prodes en la región?
11. ¿Cuál es la estructura administrativa del Prodes, en relación con los comités que lo conforman, su coordinación general?.
12. ¿Cuáles son las estrategias de gestión que está liderando actualmente los Prodes “X, Y, Z”?
13. ¿Cómo describe el desempeño de los grupos Prodes “X, Y, Z” desde su inicio hasta la actualidad?, ¿Cuáles han sido sus cambios más representativos?

14. ¿Qué otras entidades externas están apoyando el desarrollo de la estrategia de asociatividad Prodes en ésta región?

CAPITAL SOCIAL

15. ¿Cómo define Acopi la estrategia de asociatividad Prodes?
16. ¿Qué representa para una empresa estar afiliada a la entidad gremial Acopi y participar de la estrategia de asociatividad Prodes liderada por ésta entidad?
17. ¿Cuáles son los motivos e intenciones de Acopi con la implementación de estrategias de asociatividad como los Prodes?

EQUIVALENCIA ESTRUCTURAL

18. ¿Cómo son las relaciones entre empresas del Prodes “X, Y y Z” y la entidad gremial Acopi?
19. ¿Qué ventajas y desventajas tiene para el Prodes “X, Y y Z” las relaciones de amistad entre empresas de cada grupo, y con otras empresas externas al cada grupo (entidades gremiales, proveedores propios, clientes)?
20. ¿Qué papel juega la cercana o lejana ubicación geográfica de las empresas que integran los Prodes en los niveles de integración y comunicación logrados entre las empresas de cada grupo?

CENTRALIDAD

21. ¿Cuáles empresas de los Prodes “X, Y y Z ” son consideradas centrales o con un mayor posicionamiento dentro del grupo?, ¿por qué?.
22. ¿Qué influencia ejercen el posicionamiento de estas empresas en la dinámica y funcionamiento del Prodes (los Prodes)?

HUECOS ESTRUCTURALES

23. ¿Cuáles son las razones que motivan a una empresa del Prodes a preferir un proveedor de materia prima propio (definido por su empresa) a un proveedor de materia prima escogido por el Prodes?
24. ¿Cómo son las relaciones entre la entidad gremial Acopi y las demás entidades externas públicas o privadas que pueden apoyar la estrategia de asociatividad Prodes?, ¿Por qué?.

COOPERACIÓN

25. ¿Cuáles empresas considera están más integradas en el Prodes “X, Y y Z ” y porqué?.
26. ¿Qué otras instituciones de apoyo o empresas externas al Prodes, diferente a Acopi, han apoyado la consolidación, fortalecimiento y desarrollo de la estrategia de asociatividad Prodes?, ¿Por qué?

CONFIANZA

27. ¿Qué información comparten y qué información no comparten las empresas que integran los Prodes?, ¿Por qué?

28. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utiliza Acopi para difundir información relevante (estrategias de acción, planes de desarrollo, actividades conjuntas) a empresarios de los Prodes?

CULTURA

29. ¿Por qué surge la iniciativa de crear Prodes en este departamento (Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas)?

30. ¿Cuál es la historia del surgimiento de Prodes este departamento (Antioquia, Bogotá, Tolima y Caldas)?

31. ¿Qué se entiende por cultura del Prodes?

32. ¿Qué aspectos (administrativos, sociales, culturales, políticos) unen y separan las empresas que hacen parte de un Prodes?

33. ¿Qué festividades, celebraciones o eventos especiales realizan los Prodes durante el año, y cuáles de ellos son extendidas a empresas que integran los grupos?

34. ¿Con qué símbolos, personajes o insignias se identifica el Prodes (del presente y/o del pasado)?

35. ¿Cuáles son los principios o valores que definen el Prodes?

36. ¿Qué historias, anécdotas o situaciones significativas y difíciles de olvidar resalta la estrategia Prodes implementada por ACOPI?

37. ¿Cuáles son las normas y reglas que rigen el funcionamiento del Prodes?

38. ¿Qué características comunes y diferenciadoras tienen las empresas que integran el Prodes?

39. ¿Qué papel juega la cultura local, de su región, en la creación, desarrollo y consolidación de Prodes?

ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA EMPRESAS DEL PRODES.

Fecha: _____
 Nombre del Prodes: _____
 Tiempo de duración de la entrevista: _____
 Lugar: _____

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado: _____
 Nombre de la empresa: _____
 Cargo que ocupa en la empresa: _____
 Número total de empleados: _____
 Año de fundación de la empresa: _____
 Año de fundación del Prodes: _____
 Actividad económica de la empresa: _____
 Sector económico al que pertenece la empresa: _____

CAPITAL SOCIAL

1. ¿Cómo define la empresa la estrategia de asociatividad Prodes?
2. ¿Por qué la empresa decide integrarse al Prodes "X"?
3. ¿Qué representa para la empresa estar afiliada a la entidad gremial Acopi y participar de la estrategia de asociatividad Prodes liderada por ésta entidad?
4. ¿En qué otras experiencias de asociatividad e integración ha participado la empresa?
5. ¿Cuáles son los motivos e intenciones de Acopi con la implementación de estrategias de asociatividad como los Prodes?

EQUIVALENCIA ESTRUCTURAL

6. ¿Qué características comunes y diferenciadoras tienen las empresas que integran el Prodes?
7. ¿Con cuáles empresas del Prodes tiene una relación estrecha de amistad y camaradería que trasciende las meras relaciones comerciales?, ¿Por qué?
8. ¿Qué tipo de información se comparte con las empresas con las que tiene relaciones cercanas de familiaridad y amistad?, ¿qué utilidad tiene dicha información para el desempeño de la empresa?
9. ¿Con cuáles proveedores de materia prima, escogidos por el Prodes y propios de la empresa, tiene relaciones comerciales y de colaboración permanente y constante en el tiempo (antigüedad en las relaciones)?.
10. ¿Qué papel juega la cercana o lejana ubicación geográfica de las empresas que integran el Prodes en los niveles de integración y comunicación entre dichas empresas?

CENTRALIDAD

11. ¿Qué empresas del Prodes se considera que tienen mayor posicionamiento dentro del grupo?, ¿por qué?
12. ¿Qué influencia ejerce el posicionamiento de estas empresas en la dinámica y funcionamiento del Prodes?
13. ¿Qué empresas del Prodes le despiertan gran admiración y le gustaría imitar?, ¿por qué?
14. ¿Qué tipo de comportamientos y acciones llevadas a cabo por empresas del Prodes afectan positiva o negativamente el desempeño del grupo?

HUECOS ESTRUCTURALES

15. ¿Cuáles son las razones que motivan a una empresa del Prodes a preferir un proveedor de materia prima propio (definido por su empresa) a un proveedor de materia prima escogido por el Prodes?
16. ¿Cómo son las relaciones entre la entidad gremial Acopi y las demás entidades externas públicas o privadas que pueden apoyar la estrategia de asociatividad Prodes?, ¿Por qué?

COOPERACIÓN

17. ¿Cuáles empresas considera están más integradas en el Prodes y por qué?
18. ¿Qué instituciones de apoyo o empresas externas al Prodes han apoyado su consolidación, fortalecimiento y desarrollo?, ¿Por qué?

CONFIANZA

19. ¿Qué información comparten y qué información no comparten las empresas que integran el Prodes?
20. ¿Cuáles son las razones que motivan a tener una relación constante con estas empresas del Prodes y no con otras?
21. ¿Cuáles son las características de las empresas con las que establece mayor comunicación formal e informal? (tiempo en el mercado, actividad productiva, localización, tamaño, posición en la red).
22. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utiliza el Prodes para difundir información relevante (estrategias de acción, planes de desarrollo, actividades conjuntas) a otras empresas del grupo?

CULTURA

23. ¿Cuáles fueron y son los impulsores del Prodes en su región?, ¿por qué?
24. ¿Qué aspectos (administrativos, sociales, culturales, políticos) unen y separan las empresas que hacen parte del Prodes?
25. ¿Qué festividades, celebraciones o eventos especiales realiza el Prodes durante el año, y cuáles de ellas son extendidas a empresas que integran el grupo?
26. ¿Con qué símbolos, personajes o insignias identifican el Prodes (del presente y/o del pasado)?
27. ¿Cuáles son los principios o valores que definen el Prodes?
28. ¿Qué historias, anécdotas o situaciones significativas y difíciles de olvidar resalta de su participación en el Prodes?

29. ¿Cuáles son las normas y reglas que rigen el funcionamiento del Prodes?
30. ¿Qué papel juega la cultura local, de su región, en la creación, desarrollo y consolidación de Prodes?

PRACTICAS

31. ¿Cuál es la estructura administrativa del Prodes (organigrama), en relación con los comités que lo conforman, su coordinación general?.
32. ¿Qué estrategias de gestión que está liderando actualmente el Prodes?
33. ¿Cómo describe el desempeño del grupo Prodes desde su inicio hasta la actualidad?, ¿Cuáles han sido sus cambios más representativos?

ANEXO 3. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
<p>1. <i>Estructura de red: Categoría definida por tres elementos claves, así: equivalencia estructural, proximidad y centralidad.</i></p>	<p>(1) <i>Equivalencia estructural:</i> Hace referencia a la similaridad o di-similaridad de actividades económicas y productivas de los agentes que integran el Prodes.</p>
	<p>(2) <i>Centralidad:</i> Se describe a partir de la posición representativa o posición central que tienen empresas o empresarios en la dinámica de acción de cada Prodes.</p>
	<p>(3) <i>Ubicación geográfica o proximidad:</i> Relacionada con la cercanía o lejanía geográfica de las empresas que hacen parte de los diferentes grupos asociativos.</p>
<p>2. <i>Demografía inter-organizacional: Esta categoría hace referencia al estudio de la composición de una entidad social (Prodes) en términos de los atributos de sus miembros (empresas y empresarios).</i></p>	<p>(4) <i>Tamaño:</i> Clasifica las empresas que integran los Prodes en: Micro, pequeña, mediana o grandes, y el tiene en cuenta el número de empresas que pertenecen a cada Prodes.</p>
	<p>(5) <i>Antigüedad:</i> Tiempo permanencia del Prodes en el mercado. Tiempo de permanencia de la empresa que hace parte del Prodes en el mercado. Tiempo de surgimiento de la estrategia de asociatividad.</p>
	<p>(6) <i>Profesión:</i> Es el nivel de formación educativo alcanzado por los empresarios que integran los Prodes.</p>
	<p>(7) <i>Edad:</i> Es el número de años de los empresarios de cada uno de los Prodes en estudio.</p>
<p>3. <i>Papel de las instituciones: Esta categoría describe el papel que juegan las instituciones en el fortalecimiento y desarrollo de cada Prodes.</i></p>	<p>(8) <i>Instituciones:</i> Corresponde a las reglas formales o informales que tienen los Prodes.</p>
	<p>(9) <i>Relaciones entidades de apoyo:</i> Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de las regiones objeto de estudio que apoyan el desarrollo y consolidación de estrategias de asociatividad para las Mipymes colombianas. Categoría que pretende demostrar el posicionamiento de las entidades de apoyo en el mercado local, en opinión de las empresas que hacen parte del Prodes.</p>
<p>4. <i>Cerramiento de Red: Es una categoría que busca identificar los vínculos fuertes y la comunicación redundante entre empresarios de un Prodes.</i></p>	<p>(10) <i>Cooperación:</i> Describe el trabajo conjunto y voluntario que realizan las empresas que integran el Prodes para alcanzar un objetivo común, sin perder la independencia jurídica y la autonomía gerencial de cada una de las empresas que participan de esta forma de asociatividad.</p>
	<p>(11) <i>Confianza:</i> Hace referencia a la seguridad que tiene los miembros del Prodes de que alguna de las empresas del grupo no actuará de manera oportunista. La confianza es característica explícita y primaria de las relaciones cerradas, y expresa la creencia de que el socio del intercambio no actuará en su propio interés en los aspectos que afectan al otro.</p>

	<p>(12) <i>Intercambio de información</i>: Tipo de información que circula entre empresas que hacen parte del Prodes o de cualquier otro tipo de experiencia de asociatividad.</p>
	<p>(13) <i>Estrategias de Comunicación</i>: pretende identificar las relaciones de comunicación oral, escrita y virtual entre empresas del Prodes, y la redundancia en la información que circula en el grupo.</p>
<p>5. <i>Huecos estructurales</i>: Esta categoría describe las conexiones débiles y la comunicación no redundante entre empresas que integran el Prodes.</p>	<p>(14) <i>Relaciones de cadena</i>: Explica las principales relaciones que se dan entre empresas que hacen parte de la cadena productiva de la empresa del Prodes. Relaciones con clientes, productores y proveedores.</p>
	<p>(15) <i>Relaciones foráneas</i>: Hace referencia a las relaciones que tienen las empresas que hacen parte del Prodes con otras empresas u organizaciones ubicadas fuera del mercado local, es decir, en otras ciudades o países.</p>
	<p>(9) <i>Relaciones entidades de apoyo</i>: Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de las regiones objeto de estudio que apoyan el desarrollo y consolidación de estrategias de asociatividad para las Mipymes colombianas. Categoría que pretende demostrar el posicionamiento de las entidades de apoyo en el mercado local, en opinión de las empresas que hacen parte del Prodes.</p>
<p>6. <i>Manifestaciones de identificación cultural</i>: Es una categoría que corresponde a los elementos “culturales” que permiten generar un grado de adscripción frente a un colectivo –Prodes-.</p>	<p>(16) <i>Prácticas</i>: Está relacionada con las propuestas administrativas o prácticas que emplean los agentes que conforman el Prodes; es decir, acciones que ayudan a influir comportamientos y que pueden convertirse en hábitos.</p>
	<p>(17) <i>Símbolos</i>: Hace alusión a palabras, gestos, imágenes u objetos que tiene un significado concreto para el Prodes.</p>
	<p>(18) <i>Héroes</i>: Esta sub-categoría permite identificar las personas (vivas o muertas), instituciones o empresas que juegan o jugaron un papel representativo en la creación y consolidación de los Prodes en las regiones objeto de estudio, y en general en Colombia.</p>
	<p>(19) <i>Rituales</i>: Permite identificar los espacios de interacción colectivos, que se dan en el Prodes para retroalimentar la función representativa de cada una de las empresas, estos rituales son una manifestación de pertenencia a un grupo determinado.</p>
	<p>(20) <i>Tabúes</i>: Exponen los principales miedos que tienen las empresas que hacen parte del Prodes frente a temas como la asociatividad, se especifican los miedos fundados en actitudes que las empresas de esta colectividad han tenido a través del tiempo.</p>
	<p>(21) <i>Dimensión cultural: individualismo</i>: Identifica comportamientos y actitudes de las empresas del Prodes que favorecen una cultura individualista, es decir grado en que un Prodes fomenta la independencia entre miembros del grupo.</p>
	<p>(22) <i>Dimensión cultural: colectivismo</i>: Identifica comportamientos y actitudes de las empresas del Prodes que favorecen una cultura colectivista, es decir grado en que un Prodes fomenta la cohesión grupal entre miembros del grupo.</p>

<p>7. <i>Supervivencia o no supervivencias de los Prodes: Esta categoría hace alusión a la permanencia del Prodes en mercado, es decir, su tiempo de supervivencia en el mercado.</i></p>	<p><i>Antigüedad (Perdurabilidad en el tiempo):</i> Tiempo permanencia del Prodes en el mercado. Tiempo de permanencia de la empresa que hace parte del Prodes en el mercado. Tiempo de surgimiento de la estrategia de asociatividad.</p> <p>(23) <i>Etapa de desarrollo del Prodes:</i> Hace alusión a la identificación de características del Prodes que permiten clasificarlo en un nivel de creación, de fortalecimiento, de desarrollo, o de declinación - desaparición.</p>
<p>8. <i>Capital Social en los Prodes</i> <i>Categoría relacionada con el incremento de valor y competitividad de empresas del Prodes generado a partir de relaciones e interacciones formales e informales con otros individuos y organizaciones que participan de la estrategia de asociatividad Prodes.</i></p>	<p>(24) <i>Capital específico:</i> Categoría relacionada con la posesión de atributos - sociales, culturales, económicos- que las empresas ponen en juego para competir en el Prodes, el capital específico es la estrategia que utiliza cada empresa para ganar posicionamiento y reconocimiento en el campo empresarial al que pertenece.</p> <p>(25) <i>Reconocimiento del otro:</i> Categoría que evidencia la posición que tienen unas empresas con respecto a otras, es decir, el grado de reconocimiento que le atribuyen una empresa X a otra por las características de su capital específico.</p> <p>(26) <i>Experiencias de asociatividad:</i> Alguna práctica de asociatividad, alianza o colaboración realizada por la empresa integrante del Prodes, o que le gustaría implementar. Identifica experiencias de asociatividad exitosas y no exitosas en las empresas que participan o participaron de la estrategia de asociatividad Prodes.</p> <p>(27) <i>Innovación y ciencia:</i> Hace referencia a los logros de innovación en producto, proceso, producción y gestión obtenidos en los Prodes objeto de estudio.</p>
<p>9. <i>Situación actual Mipymes – Prodes: Esta categoría ofrece elementos de diagnóstico sobre las empresas que integran los Prodes.</i></p>	<p>(28) <i>Características empresario de Mipymes:</i> Ofrece elementos de diagnóstico sobre los directivos y empresarios de los Prodes en estudio.</p>
<p>10. <i>Características Prodes: Esta categoría ofrece elementos específicos del Prodes relacionados con su modelo, estructura e historia.</i></p>	<p>(29) <i>Estructura Administrativa Prodes:</i> Tiene en cuenta elementos que definen la estructura administrativa de cada uno de los Prodes objeto de estudio.</p> <p>(30) <i>Historia del Prodes:</i> Da cuenta de información historiográfica del surgimiento de la estrategia Prodes en Colombia y en las regiones objeto de estudio, así como la historia del surgimiento de cada uno de los Prodes en estudio.</p>

Fuente: Construcción Propia, 2010-2012.

ANEXO 4. EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS ENTREVISTADOS.

ENTREVISTAS INDIVIDUALES		
ANTIOQUIA		
Prodes /Institución externa	Empresa	Referencia de los entrevistados
ACOPI (Asociación Colombiana de Micro, Pequeño y Mediano Empresario Industrial) ANTIOQUIA	ACOPI ANTIOQUIA <i>(Entrevistas Individuales)</i>	1. Entrevista Directivo 1, Medellín, Enero 31 de 2011.
		2. Entrevista Directivo 2, Medellín, Enero 26 de 2011.
		3. Entrevista Directivo 3, Medellín, Febrero 9 de 2011.
		4. Entrevista Directivo 4, Medellín, Enero 31 de 2011.
SENA ANTIOQUIA	SENA ANTIOQUIA <i>(Historia de Vida Fundador Prodes en Colombia)</i>	5. Entrevista Ex directivo 1, Medellín, Historia de Vida, Enero 31 de 2011.
1. PRODES ARTES GRAFICAS (N°1)	Litografía Nueva Empresa	6. Entrevista Directivo 5, N°1, Medellín, Enero 24 de 2011.
	Multigráficas	7. Entrevista Directivo 6, N°1, Medellín, Enero 25 de 2011.
	Empresa del grupo: "Prodes Artes Gráficas"	8. Entrevista Directivo 7, N°1, Medellín, 28 de Enero de 2011.
2. PRODES ENERGÍA (N°2)	Inmel S.A.	9. Entrevista Directivo 8, N°2, Medellín, Febrero 3 de 2011.
	Mejía Acevedo S.A.	10. Entrevista Directivo 9, N°2, Medellín, Enero 26 de 2011.
	Corporación Tener Futuro	11. Entrevista Directivo 10, N°2, Medellín, Febrero 2 de 2011.
3. PRODES DE ROPA INFANTIL (PROBEBE) (N°3)	Piecitos.	12. Entrevista Directivo 11, N°3, Medellín, Enero 25 de 2011.
	Saltarines.	13. Entrevista Directivo 12, N°3, Medellín, Enero 24 de 2011.
	Pucheros	14. Entrevista Directivo 13, N°3, Medellín, Febrero 4 de 2011.
4. PRODES METALMECÁNICO INTEC (N°4)	Metalmecánica Mebum	15. Entrevista Directivo 14, N°4, Medellín, Enero 24 de 2011.
	Imrecol.	16. Entrevista Directivo 15, N°4, Medellín, Enero 26 de 2011.
5. PRODES VÍA PRIMAVERA (N°5)	Karmina	17. Entrevista Directivo 16, N°5, Enero 26 de 2011.
	Galería del Pequeño Formato.	18. Entrevista Directivo 17, N°5, Medellín, Enero 26 de 2011.
	Wanita	19. Entrevista Directivo 18, N°5, Medellín, Febrero 2 de 2011.
CÁMARA DE COMERCIO MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA	EVENTO MEDELLÍN CIUDAD CLUSTER (MCC)	20. Un empresario Prodes Construcción en evento Medellín Ciudad Cluster: Entrevista Directivo 19, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.

		21. Un empresario Prodes FEDECON en evento Medellín Ciudad Cluster: Entrevista Directivo 20, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.
		22. Un empresario Prodes Fusion Gourmet en evento Medellín Ciudad Cluster: Entrevista Directivo 21, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.
		23. Un empresario Prodes Hoteles Laureles en evento Medellín Ciudad Cluster: Entrevista Directivo 22, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.
		24. Un empresario Prodes Ingeniería Eléctrica-Instaladores en evento Medellín Ciudad Cluster: Entrevista Directivo 23, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.
		25. Un empresario Prodes Inmobiliario en evento Medellín Ciudad Cluster: Entrevista Directivo 24, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.
		26. Un empresario Prodes Energía Tableristas en evento Medellín Ciudad Cluster: Entrevista Directivo 25, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.
		27. Un empresario Prodes Textil-Confección en evento Medellín Ciudad Cluster: Entrevista Directivo 26, Medellín, MCC, Febrero 2 de 2011.
ENTREVISTAS INDIVIDUALES		
CALDAS		
Prodes /Institución externa	Empresa	Referencia de los entrevistados
ACOPI CALDAS	ACOPI CALDAS <i>(Entrevistas Individuales)</i>	28. Entrevista Directivo 27, Manizales, Noviembre 23 de 2010.
		29. Entrevista Ex-directivo 2, Manizales, Enero 13 de 2011
6. PRODES METALMECÁNICO (N°6)	Plastigoma	30. Entrevista Directivo 28, N°6, Manizales, Noviembre 30 de 2010.
	Prometálicos	31. Entrevista Directivo 29, Manizales, N°6, Diciembre 1 de 2010.
	Polímeros y Partes	32. Entrevista Ex-directivo 3, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011.
	Conelec	33. Entrevista Directivo 30, N°6, Manizales, Marzo 14 de 2011.
	Sotec	34. Entrevista Directivo 31, N°6, Manizales, Enero 13 de 2011.
ENTREVISTAS INDIVIDUALES		
BOGOTÁ		
Prodes /Institución externa	Empresa	Referencia de los entrevistados
ACOPI BOGOTÁ	ACOPI ANTIOQUIA <i>(Entrevistas Individuales)</i>	35. Entrevista Directivo 32, Bogotá, 30 de marzo de 2011.
CORPORACIÓN NUEVA EMPRESA	CORPORACIÓN NUEVA EMPRESA <i>(Historia de Vida Fundador Prodes en Colombia)</i>	36. Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Abril 1 de 2011; Entrevista Ex-directivo 4, Historia de Vida, Bogotá, Marzo 22 de 2011.
FUNDES COLOMBIA (Bogotá)	FUNDES COLOMBIA	37. Entrevista Directivo 33, Bogotá, 31 de marzo de 2011.

SENA BOGOTÁ	SENA – Dirección General (<i>Historia de Vida Fundador Prodes en Colombia</i>)	38. Entrevista Directivo 34, Bogotá, 05 de abril de 2011.
PROPAIS BOGOTÁ	PROPAIS - Corporación para el Desarrollo de las Microempresas.	39. Entrevista Directivo 35, Bogotá, 29 de marzo de 2011.
7. PRODES TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN (N°7)	Comlat	40. Entrevista Directivo 36, N°7, Bogotá, 01 de abril de 2011.
	Compuanálisis	41. Entrevista Directivo 37, N°7, Bogotá, Prodes Tics, 30 de marzo de 2011.
	Fourtelco	42. Entrevista Directivo 38, Bogotá, 04 de abril de 2011.
	Innovasoft	43. Entrevista Directivo 39, N°7, Bogotá, 27 de marzo de 2011
	Kaome	44. Entrevista Directivo 40, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011.
	Parapyme	45. Entrevista Directivo 41, N°7, Bogotá, 22 de marzo de 2011.
ENTREVISTAS INDIVIDUALES		
TOLIMA		
Prodes /Institución externa	Empresa	Nombre de los entrevistados
ACOPI TOLIMA	ACOPI TOLIMA (<i>Entrevistas Individuales</i>)	46. Entrevista Directivo 42, Ibagué, Abril 4 de 2011.
		47. Entrevista Directivo 43, Ibagué, Abril 29 de 2011.
		48. Entrevista Directivo 44, Ibagué, 11 de Abril de 2011.
CÁMARA DE COMERCIO DE IBAGUÉ	CLUSTER TEXTIL CONFECCIÓN IBAGUE	49. Entrevista Directivo 45, Ibagué, Abril 29 de 2011.
8. PRODES TEXTIL CONFECCIÓN (N°8)	KyJ Confecciones	50. Entrevista Directivo 46, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011.
	Confecciones Betsy	51. Entrevista Directivo 47, N°8, Ibagué, Abril 14 de 2011
	Confecciones Danniels	52. Entrevista Directivo 48, N°8, Ibagué, Abril 11 de 2011.
	Confecciones William Hernando Reina	53. Entrevista Directivo 49, N°8, Ibagué, Abril 13 de 2011.
	DyM Megamoda	54. Entrevista Directivo 50, N°8, Ibagué, Abril 12 de 2011.
9. PRODES TAMAL (N°9) – LECHONA (N°10)	Tamales Doña Lina	55. Entrevista Directivo 51, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011.
	Delitamales	56. Entrevista Directivo 52, N°9, Ibagué, Abril 11 de 2011.
	Lechona Eduvina el Gordo	57. Entrevista Directivo 53, N°9, Ibagué, Abril 12 de 2011.
	Restaurante Boquerón	58. Entrevista Directivo 54, N°10, Ibagué, Abril 28 de 2011.
	Lechonería Eduvina	59. Entrevista Directivo 55, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.
	El Palacio de la Lechona	60. Entrevista Directivo 56, N°10, Ibagué, Abril 13 de 2011.

ENTREVISTAS GRUPALES O FOCUS GROUP		
REGIÓN	PRODES	Referencia de los entrevistados
ANTIOQUIA	METALMECÁNICA INTEC	61. Entrevista Grupal Directivos, N°4, Medellín, Febrero 3 de 2011.
BOGOTÁ	TICS	62. Entrevista Grupal Directivos, N°6, Bogotá, Abril 6 de 2011.
IBAGUÉ	TEXTIL CONFECCIÓN	63. Entrevista Grupal Directivos, N°7, Ibagué, Abril 8 de 2011.

Fecha: _____
 Tiempo de duración de la entrevista: _____
 Lugar: _____

DATOS GENERALES

Nombre del entrevistado: _____
 Empresa: _____
 Antigüedad en el cargo: _____

CULTURA

1. ¿Por qué surge la iniciativa de crear Prodes en Colombia?
2. ¿Cuál es la historia del surgimiento de Prodes en Colombia?
3. ¿Qué se entiende por cultura del Prodes?
4. ¿Qué aspectos (administrativos, sociales, culturales, políticos) unen y separan las empresas que hacen parte de un Prodes?
5. ¿Con qué símbolos, personajes o insignias identifica un Prodes (del presente y/o del pasado)?
6. ¿Cuáles son los principios o valores que definen un Prodes?
7. ¿Qué historias, anécdotas o situaciones significativas y difíciles de olvidar resalta de la implementación de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia?
8. ¿Cuáles son las normas y reglas que rigen el funcionamiento de un Prodes?
9. ¿Qué características comunes y diferenciadoras tienen las empresas que integran un Prodes?
10. ¿Qué papel juega la cultura local, en la creación, desarrollo y consolidación de un Prodes?

PRACTICAS

11. ¿Cuáles son las regiones líderes en la implementación de esta estrategia de asociatividad?
12. ¿Cómo describe usted un Prodes exitoso?
13. ¿Qué Prodes son o fueron exitosos en Colombia?
14. ¿Por qué puede fracasar la implementación de la estrategia de asociatividad Prodes en una región?
15. ¿Cuál ha sido el papel de Acopi en la creación, desarrollo y permanencia (supervivencia) de la estrategia Prodes en Colombia?
16. ¿Cuál es el proceso que sigue Acopi para crear y consolidar los Prodes en Colombia?
17. ¿Cuál es la estructura administrativa general de un Prodes, en relación con los comités que lo conforman, su coordinación general?.
18. ¿Cómo describe el desempeño de los grupos Prodes en Colombia desde su inicio hasta la actualidad?, ¿Cuáles han sido sus cambios más representativos?

19. ¿Qué otras entidades externas están apoyando el desarrollo de la estrategia de asociatividad Prodes en Colombia?

CAPITAL SOCIAL

20. ¿Cómo define usted la estrategia de asociatividad Prodes?
21. ¿Qué representa para una empresa Mipyme participar de la estrategia de asociatividad Prodes liderada por ACOPI?

EQUIVALENCIA ESTRUCTURAL

22. ¿Qué ventajas y desventajas tiene para un Prodes las relaciones de amistad entre empresas del grupo, y con otras empresas externas a cada grupo (entidades gremiales, proveedores propios, clientes)?
23. ¿Qué papel juega la cercana o lejana ubicación geográfica de las empresas que integran los Prodes en los niveles de integración y comunicación logrados entre las empresas del grupo?

CENTRALIDAD

24. ¿Qué influencia ejerce el posicionamiento de algunas empresas de un Prodes en la dinámica y funcionamiento del Prodes?, ¿por qué?

HUECOS ESTRUCTURALES

25. ¿Cuáles son las razones que motivan a una empresa del Prodes a preferir un proveedor de materia prima propio (definido por su empresa) a un proveedor de materia prima escogido por el Prodes?
26. ¿Cómo son las relaciones entre la entidad gremial Acopi y las demás entidades externas públicas o privadas que pueden apoyar la estrategia de asociatividad Prodes?, ¿Por qué?.

COOPERACIÓN

27. ¿Qué otras instituciones de apoyo o empresas externas al Prodes, diferentes a Acopi, han apoyado la consolidación, fortalecimiento y desarrollo de la estrategia de asociatividad Prodes?, ¿Por qué?

CONFIANZA

28. ¿Qué información comparten y qué información no comparten las empresas que integran un Prodes?, ¿Por qué?
29. ¿Cuáles son los medios que utilizan los Prodes para difundir información relevante (estrategias de acción, planes de desarrollo, actividades conjuntas) a empresas que integran el grupo?

ANEXO 6. PROTOCOLO DE FOCUS GROUP REUNIÓN DEL GRUPO PRODES.

Fecha: _____
 Nombre del Prodes: _____
 Tiempo de duración de la entrevista: _____
 Lugar: _____

DATOS GENERALES *(Entrega hoja de asistencia con estos datos).*

Nombres de los participantes del Focus Group: _____
 Nombres de las empresas participantes del Focus Group: _____
 Cargo que ocupa en la empresa: _____
 Número total de empleados: _____
 Año de fundación de la empresa: _____
 Año de fundación del Prodes: _____
 Actividad económica de la empresa: _____
 Sector económico al que pertenece la empresa: _____

DATOS GENERALES

1. ¿Cada cuánto se reúne el Prodes?

CAPITAL SOCIAL

2. ¿Cómo definen ustedes la estrategia de asociatividad Prodes?
3. ¿Qué representa para ustedes como empresas estar afiliadas a la entidad gremial Acopi y participar de la estrategia de asociatividad Prodes liderada por ésta entidad?

EQUIVALENCIA ESTRUCTURAL

4. ¿Qué características comunes y diferenciadoras tienen las empresas que hacen parte del Prodes?
5. ¿Qué papel juega la cercana o lejana ubicación geográfica de las empresas que integran el Prodes en los niveles de integración y comunicación entre dichas empresas?

HUECOS ESTRUCTURALES

30. ¿Cómo son las relaciones entre la entidad gremial Acopi y las demás entidades externas públicas o privadas que pueden apoyar la estrategia de asociatividad Prodes?, ¿Por qué?

COOPERACIÓN

6. ¿Cuáles empresas considera están más integradas en el Prodes y por qué?
7. ¿Qué instituciones de apoyo o empresas externas al Prodes han apoyado su consolidación, fortalecimiento y desarrollo?

8. ¿Cómo se equiparan los intereses individuales de las empresas del Prodes con los intereses colectivos del Prodes?

CONFIANZA

9. ¿Qué información comparten y qué información no comparten las empresas que integran el Prodes?
10. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utiliza el Prodes para divulgar la información relevante (estrategias de acción, planes de desarrollo, actividades conjuntas) a otras empresas del grupo?

CULTURA

1. ¿Cuáles fueron y son los impulsores del Prodes en su región?, ¿por qué?
2. ¿Qué aspectos (administrativos, sociales, culturales, políticos) unen y separan las empresas que hacen parte del Prodes?
3. ¿Qué festividades, celebraciones o eventos especiales realiza el Prodes durante el año, y cuáles de ellas son extendidas a todas empresas que integran el grupo?
4. ¿Con qué símbolos, personajes o insignias se identifica al Prodes "X" (del presente y/o del pasado)?
5. ¿Cuáles son los principios o valores que definen el Prodes?
6. ¿Qué historias, anécdotas o situaciones significativas y difíciles de olvidar resalta de su participación en el Prodes?
7. ¿Cuáles son las normas y reglas que rigen el funcionamiento del Prodes?
8. ¿Cuáles sanciones o castigos aplica el grupo Prodes a las empresas que no cumplen las normas y reglas que hacen parte del Prodes?
9. ¿Qué características comunes y diferenciadoras tienen las empresas que integran el Prodes?
10. ¿Qué papel juega la cultura local, de su región, en la creación, desarrollo y consolidación de Prodes?

PRACTICAS

11. ¿Cuáles son las estrategias de gestión que está liderando actualmente el Prodes?
12. ¿Cómo describe el desempeño del grupo Prodes desde su inicio hasta la actualidad?, ¿Cuáles han sido sus cambios más representativos?
13. ¿Qué otras entidades externas están apoyando el desarrollo de la estrategia de asociatividad Prodes en ésta región?

ANEXO 7. CARTA PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN A ACOPI BOGOTÁ-CUNDINAMARCA.



MONDRAGON
UNIBERTSITATEA

ENPRESAGINTZA
FAKULTATEA
FACULTAD DE
EMPRESARIALES

Ibarra Zelaia, 2 - Apartado 58
E-20560 OÑATI (Gipuzkoa)
Tel. + 34 943 71 80 09
Fax + 34 943 71 81 62
informacion@enpresagintza.mondragon.edu
www.mondragon.edu/enpresagintza



50
1960-2010
50 años de historia
ENPRESAGINTZA



Doctora Angela Rossana Moreno Neira
Coordinadora de Proyectos y Convenios

Oñati (Gipuzkoa) – 20 de Mayo de 2010.

Respetada Doctora,

Como Director Académico del Programa de Doctorado en Dirección de Empresas de *Mondragon Unibertsitatea*, les escribo con el ánimo de presentarles a la estudiante Laura Marcela López Posada, colombiana y becaria de la Universidad del Tolima por el programa Académicos en Formación, quien viene adelantado sus estudios de Doctorado con nuestra Universidad. En estos momentos se encuentra en la etapa de formulación de propuesta de disertación doctoral. El título de su investigación es *"Relación entre mecanismos de redes (huecos estructurales y cerramiento de red) y los tipos de cultura, individualista y colectivista, y su influencia en el éxito o fracaso de los PRODES en cuatro regiones de Colombia (Antioquia, Cundinamarca, Tolima y Caldas)"*.

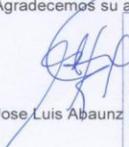
El trabajo de campo de la presente investigación pretende realizarse en Colombia, en el transcurso del próximo año (2011). Su objeto de estudio son los PRODES de Antioquia, Cundinamarca, Tolima y Caldas. Razón por la cual Laura Marcela requiere de ACOPI en sus seccionales de Antioquia, Cundinamarca, Tolima y Caldas, la siguiente información:

1. Información sobre cada uno de los Prodes activos en cada una de sus seccionales, así: Número de prodes que maneja la seccional, sectores que participan en los prodes, empresas que conforman dichos prodes.
2. Una comunicación escrita de parte de Acopi desde cada una de seccionales objeto de estudio, en la que se manifieste un interés de colaborarle suministrando información sobre PRODES en Colombia, y específicamente sobre Prodes de la seccional que ustedes dirigen.

Laura Marcela López Posada estudiante de nuestra institución se compromete a hacer uso ético y responsable de la información que se suministre, y a citar como es pertinente los datos ofrecidos por su institución.

Mondragon Unibertsitatea considera que esta investigación podría contribuir al desarrollo de las MIPYMES en Colombia, dando a conocer la experiencia de asociatividad evidente en Colombia a través de los Prodes.

Agradecemos su atención y colaboración,



Jose Luis Abaunz



MONDRAGON
UNIBERTSITATEA

ENPRESAGINTZA
FAKULTATEA
FACULTAD DE
EMPRESARIALES

