

REDES EMPRESARIALES:

EXPERIENCIAS Y ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD EN LAS REGIONES

Corporation networks: experiences and strategies for the development of the competitiveness in the regions

WILSON DURÁN GONZÁLEZ¹

RESUMEN

El presente artículo describe las lecciones y los métodos aplicados en el programa “Redes Empresariales para la Internacionalización de las Pymes” que ha venido siendo desarrollado por Proexport Colombia con el apoyo de la Universidad EAFIT, cuyo objetivo es articular proyectos asociativos entre pymes de la región para acceder a mercados internacionales mediante la exportación de sus productos y servicios. Estos programas se fundamentan en la construcción de competitividad sectorial, regional y nacional por medio de la interrelación cooperativa entre empresas del mismo sector, las cuales se integran para acceder a proyectos de alto riesgo pero esenciales para el aprovechamiento de nuevos mercados mediante el desarrollo de actividades encaminadas a construir una estrategia competitiva conjunta.

Palabras clave: Asociatividad, cooperación, pymes, mercados internacionales, exportación, competitividad.

¹ Ingeniero de alimentos de la Corporación Universitaria Lasallista (Medellín), Magíster en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT y excoordinador del programa Redes Empresariales para la Exportación.

ABSTRACT

This article describes the lessons and methods applied in the program "Enterprise Networks for the internationalization of SMEs", which has been developed by Proexport Colombia with the support of the University EAFIT, aimed at joint partnership projects between SMEs in the region to access international markets by exporting their products and services. These programs are based on the construction of sectorial competitiveness, regional and national level through the cooperative interaction between companies in the same sector, which are integrated to access high-risk projects, but essential for exploiting new markets through development of efforts to build a competitive strategy together.

Key Words: Association, Cooperation, SMEs, Design, International Markets, Exports, Competitiveness.



Introducción

En las últimas décadas se ha venido instaurando en la economía mundial el modelo de globalización de negocios, en el que las empresas se enfrentan a grandes oportunidades de hacer parte del mercado mundial, debido a la disminución de barreras restrictivas y al incremento de facilidades para acceder a nuevos mercados, tecnologías y conocimientos.

Para las medianas y pequeñas empresas (pymes) este ha sido un proceso lleno de retos y arduo trabajo, debido a que cada vez es más preponderante una elevada competitividad para ser parte del contexto económico global. Debido a las pequeñas escalas de producción, las pymes enfrentan bajas capacidades de negociación en la adquisición de insumos, lo que genera desventajas de costos y escaso acceso a la financiación para la implementación de sus proyectos; esto, a su vez, les impide desarrollar una adecuada especialización e innovación en sus productos. Por ello han venido siendo objeto de estudios y trabajos académicos los conglomerados o distritos productivos en los que las empresas construyen sistemas eficientes de cooperación que les permiten desarrollar economías de escala a lo largo de su cadena de valor, empleando para ello el intercambio de conocimiento y el uso complementario de su capacidad productiva.

En Colombia, desde el inicio de la década de los noventa se implementaron programas para conformar cadenas productivas y acuerdos de competitividad en el sector agropecuario. También se instauró el Programa Nacional de Competitividad con énfasis en las exportaciones, impulsado

por los Ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior. En 1996 comenzó la primera experiencia asociativa de carácter nacional denominada PRODES (Programa de Desarrollo Social Sectorial), dirigida a pymes de 13 sectores industriales, inicialmente en 10 ciudades, implementada por ACOPI (Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias) con recursos del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje). Desde entonces son muchos los proyectos asociativos como alianzas productivas, convenios de competitividad de cadenas y proyectos sectoriales que han sido desarrollados por entidades del gobierno, entidades multilaterales, centros de desarrollo empresarial, agremiaciones, cámaras de comercio y universidades.

Los proyectos asociativos en términos generales tienen como objeto promover la competitividad en las regiones. Para la clasificación de este tipo de proyectos se identifican dos elementos principales (Diniét *al.*, 2004, p.4): la apropiabilidad de los beneficios para los empresarios y la relación entre las empresas en cuanto a que prevalezca el esquema de cooperación horizontal o vertical (ver el cuadro 1). Una red horizontal está conformada por empresas que pertenecen al mismo eslabón de la cadena productiva y puede estar integrada por empresas que elaboran un mismo producto o, en otro caso, por empresas con productos que aportan un portafolio complementario. Existe un sinnúmero de posibilidades en la construcción de estas relaciones cooperativas sinérgicas y estas dependerán del enfoque particular del proyecto, las relaciones preexistentes entre el grupo de empresas, las características particulares del sector, su nivel de desarrollo y las actividades interinstitucionales en la región, entre las más prevalentes.

Cuadro 1. Tipología de los proyectos asociativos

APROPIABILIDAD DE LOS BENEFICIOS			
		Alta	Baja
Relación de las empresas	Horizontal	Redes horizontales	Entorno productivo local
	Vertical	Redes verticales (desarrollo de proveedores)	Clúster

Fuente: Dini et al (2004)

El desarrollo asociativo se basa en la hipótesis de que las empresas, mediante cooperación entre ellas y con apoyo de instituciones públicas y privadas, pueden estructurar ventajas competitivas que serían imposibles de alcanzar en corto tiempo de forma aislada. Por otra parte, los gobiernos centrales, regionales y locales, en cooperación con el sector privado, pueden orientar sus políticas y recursos con el fin de apoyar y fortalecer la evolución de sectores con potencial competitivo.

Entre las principales razones para que una empresa decida vincularse a un proceso asociativo podemos citar las siguientes:

- Incrementación de la capacidad de negociación tanto en la comercialización como en la adquisición de insumos.
- Venta de productos iguales para alcanzar economías de escala y acceder a mercados de grandes volúmenes, o venta de productos complementarios para alcanzar economías de variedad.
- Acceso a líneas de crédito especializadas.
- Adquisición de tecnología productiva o tecnología de innovación.
- Acceso a mercados internacionales de gran potencialidad pero poco conocidos
- Implementación de programas de capacitación e implementación de mejores prácticas sectoriales.

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), se puede definir red como “el conjunto de empresas independientes de un mismo sector y de una misma localidad que deciden colaborar de forma voluntaria, sin perder su independencia, para alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr actuando de manera aislada” (Dini, Ferraro & Gasaly, 2007).

El proceso para el desarrollo de la asociatividad en un sector o región productiva inicia cuando la empresa individual incursiona por medio de la cooperación en proyectos de mu-

tuo beneficio con empresas del mismo eslabón productivo, para pasar después a la conformación de cadenas productivas (relaciones verticales), que, por último, buscan la consolidación como *clúster*, al integrarse con otros sectores de apoyo.

En este documento el autor se propone revisar, analizar y documentar las lecciones aprendidas a través de los logros y dificultades en la implementación del proyecto asociativo de “Redes Empresariales para la Exportación”², así como de identificar áreas y futuros temas de profundización con la intención de generar un acervo de conocimiento útil para mejorar el diseño y la ejecución de futuros proyectos similares.

1. BASES CONCEPTUALES PARA LA ESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA

Las bases conceptuales constituyen los elementos de conocimiento que el articulador³ de la red emplea para el fortalecimiento y desarrollo de técnicas que facilitan las acciones de fomento, gestión y apropiación de los proyectos asociativos. De esta manera, los participantes pueden comprender, manejar e integrar los conceptos estructurales esenciales para el fortalecimiento de acciones generadas en el proceso de constitución de la red. Estos conceptos están fundamentados en los siguientes planteamientos teóricos:

1.1 Teoría de costos de transacción

Permite identificar la fuente de los costos de transacción (características que hacen un intercambio problemático o costoso) y determinar el mecanismo que permita efectuar de la manera más eficiente la operación. Como Autores como Jones y Williamson han desarrollado dichos conceptos (Salgado, 2003).

1.2 Tesis sobre ventajas competitivas

Peter Drucker desarrolla los conceptos de la localización, innovación y gestión del conocimiento en el contexto de la economía global, con el propósito de aprovechar las ventajas de proximidad, la complementariedad de servicios especializados y los esquemas de trabajo de cadena productiva. También describe la interrelación en la estructura competitiva

² Proyecto desarrollado por Proexport en cuatro redes de tres sectores productivos con el apoyo del CICE (Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo) de la Universidad EAFIT.

³ El articulador es la persona encargada de coordinar la creación e inicio de la red; cuenta con el respaldo de un equipo multidisciplinario de profesionales que brindan apoyo y asesoría en su estructuración.

de instituciones como las universidades y la manera en que los gobiernos deben promover el desarrollo económico de las regiones (Betancur, 2004).

1.3 La teoría sistémica

Peter Senge analiza los patrones e interrelaciones en un sistema, los modelos mentales empresariales y los conceptos de visión compartida y aprendizaje en equipo. Mediante su comprensión se posibilita entender y trabajar con modelos complejos de sistemas que se interrelacionan y crecen de manera conjunta para su sostenibilidad, crecimiento o destrucción. (Senge, 2004).

1.4 La teoría de juegos

Mediante la aplicación de conceptos de matemáticas y psicología se plantea el desarrollo de modelos simplificados de problemas complejos de competencia o interacción incierta entre dos o más agentes. Con el desarrollo de estos métodos de acción conjunta, se esclarecen los conceptos de coo-petencia al identificar los criterios de decisión con el objeto de optimizar la posición de un empresario en el proceso asociativo. (Barry J. Nalebuff y Adam M. Branderburger, 1996)

1.5 Planteamientos sobre la construcción de capital social

Mediante ellos, Putnam (1993), Cólman (1988) y Fukuyama (1995), incorporan aspectos que enfatizan la pertenencia de la gente a grupos organizados, al desarrollo de las redes sociales, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo.

2. LECCIONES APRENDIDAS

2.1 Definición del sector o subsector

La adecuada escogencia del sector o subsector de la región para la implementación de programas asociativos es uno de los factores clave en el éxito del futuro proyecto conjunto, que facilita la gestión del equipo articulador, pues identifica el estado de competitividad de un conglomerado de empresas con las que es posible obtener resultados con baja transacción, para mejorar la eficiencia del proceso y para buscar una ventaja competitiva generada por la sinergia de los participantes en el proyecto.

Se deben determinar los principales segmentos por ser estudiados para luego validarlos con información primaria.

Dentro del análisis se consideran elementos que permitan distinguir las tendencias y el estado de los sectores o sub-

sectores potenciales, de manera que se puedan identificar oportunidades hacia las que se puedan orientar los proyectos asociativos.

Entre las variables por analizar se encuentran las siguientes:

2.1.1 Capacidad exportadora del sector:

- Exportaciones e Importaciones del departamento.
- Participación del sector en las exportaciones industriales.
- Tasa de crecimiento de las exportaciones e importaciones.
- Tasa de crecimiento de la participación.
- Balanza comercial por sector.

2.1.2 Índices de competitividad del sector:

- TAE (tasa de apertura exportadora), que es el cociente entre el valor de exportación del sector y el valor de producción del sector. Refleja el grado en que la producción del sector se orienta hacia el consumo interno o si su vocación se orienta a satisfacer la demanda externa. Se calcula como el valor de las exportaciones promedio en un período de los últimos cuatro años (Sistema Estadístico de Comercio Exterior-SIEX, años 2001 a 2004) sobre la producción del sector promedio en el mismo año. (Encuesta Anual Manufacturera -2004)⁴.
- TPI (tasa de penetración de importaciones), que es el cociente entre la importación del sector y el consumo aparente (SIEX 2001-2004). Muestra qué tan sometido a la competencia proveniente de bienes importados está el sector, o que tan dependiente de materia prima, productos intermedios o bienes finales está el mismo.
- Indicador de Transabilidad: mide la relación entre la balanza comercial neta y el consumo aparente. Determina si un sector es competitivo dentro del país, es sustituidor o no competidor con las importaciones.
- Balanza comercial relativa: determina la relación entre la balanza comercial neta y el flujo total de exportaciones e importaciones. Permite comparar la tanta ventaja o desventaja competitiva que existe entre los diferentes sectores analizados.

2.1.3 Dinámica interna del sector.

Estima el impacto de cada sector dentro de la economía regional, mediante el empleo de los siguientes indicadores:

- Consumo aparente: es el valor del consumo interno de este sector. (producción – exportaciones + importaciones).

4 De acuerdo con los datos disponibles en la encuesta anual manufacturera-EAM.(2004)

- Producción bruta.
- Participación: mide la participación que tiene cada sector dentro de la producción manufacturera del departamento (producción del sector/producción total manufacturera).
- Número de establecimientos.
- Número de empleos (directos).

Con base en el análisis de estos indicadores se puede lograr la identificación de los sectores con mayor potencial de negocio.

Después de identificar los conglomerados industriales con oportunidades en la región, se debe profundizar sobre la magnitud y distribución del tejido empresarial en la región para verificar que exista una masa crítica de empresarios en el sector o subsector a los cuales se les plantea el desarrollo del proyecto de redes. Se debe dar prioridad a sectores en los que se identifiquen experiencias de cooperación entre los empresarios⁵.

Otro aspecto relevante consiste en identificar agremiaciones con alto reconocimiento y liderazgo en el sector que permitan contar con un elemento de agrupación en torno al proyecto y de apoyo financiero a la red⁶. En este aspecto se debe profundizar acerca de las gestiones de la agremiación y el respaldo y la representatividad que posea, de manera que se convierta en un factor positivo para la asociatividad.

2.2 Selección de las empresas

Luego de convocar y recibir la inscripción de las empresas que participarán en el proyecto se deben identificarlos factores preponderantes que se conviertan en fuente de fortalecimiento, tanto en las etapas de sensibilización, plan estratégico y consolidación como en el desarrollo de actividades productivas por medio de herramientas como diagnóstico inicial y encuesta a los empresarios que participarán del proceso.

Aspectos como nivel y capacidad de endeudamiento, problemática laboral, problemática legal, malas prácticas ambientales, malas prácticas empresariales, tamaños dis-

cordantes entre las empresas, niveles dispares de procesos productivos y disímiles lineamientos estratégicos, entre otros, pueden convertirse en las principales barreras para la consolidación de la red empresarial y difícilmente pueden ser alineados durante la ejecución del proyecto, lo que dificultará con posterioridad las actividades de consolidación. De igual importancia es la determinación de los modelos mentales y del marco cultural predominante en los empresarios mediante el diligenciamiento de encuestas que registren el ambiente asociativo, la orientación exportadora, el escenario empresarial y la orientación estratégica predominante en las etapas anteriores, simultáneas y posteriores a la puesta en marcha del proyecto. Esta visión inicial del grupo se convertirá en el principal insumo para el equipo articulador para disminuir las brechas y emplear sus fortalezas durante las etapas de sensibilización del grupo y la construcción del plan de negocio.

La disposición y la capacidad de invertir recursos tales como tiempo y dinero deben ser requisitos lo suficientemente claros para todo el grupo de trabajo desde las primeras etapas de trabajo.

2.3 Generación de confianza

La generación de una base de confianza mutua es un factor esencial para la creación de relaciones de cooperación entre empresas, y entre estas y las instituciones de apoyo, ya que los empresarios participarán en un proyecto de redes empresariales en la medida en que confíen tanto en la capacidad de los otros miembros para llevar a cabo la iniciativa como en la disposición de estos últimos para cumplir sus compromisos. La confianza genera cohesión del grupo y esta debe fomentarse a través del logro de metas propuestas.

Algunas actividades que contribuyen a desarrollar confianza entre las empresas y las instituciones que participan en el proyecto son:

- Identificar al o los empresarios líderes dentro del grupo que sean capaces de integrar al resto en torno a las bondades del proyecto. En caso de no identificarse este actor, el coordinador o articulador de proyecto es el llamado a tomar el liderazgo, con el riesgo de que el grupo se acostumbre a esta particularidad y se genere estancamiento en el momento de la puesta en marcha, por su baja capacidad de autoorganizarse y para llegar a consensos como grupo.
- Instaurar la elaboración de las juntas semanales en las sedes de las propias empresas. Se aprovecha esta situación

5 En el caso de la constitución de la Red de Confección Deportiva, se partió de una estructura cooperativa surgida de un número de empresas a través de los PRODES (Programa de Desarrollo Empresarial liderado por ACOPI- Asociación Colombiana de Mipymes), lo que permitió identificar y trabajar con la empresa líder y a avanzar más rápidamente en la etapa de confianza con las nuevas empresas adheridas.

6 En la Red de Marroquinería articulada por la Universidad del Rosario fue protagonista la agremiación ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas) al liderar la convocatoria de las empresas y asignar de su nómina un coordinador para la red.

para que el empresario anfitrión presente su empresa con un recorrido por las instalaciones.

- Propiciar encuentros con empresarios y directores de proyecto de redes empresariales que hayan desarrollado proyectos con resultados favorables. El testimonio de otros empresarios aporta una transmisión de experiencia efectiva al situar a los interesados con un par que maneja su mismo lenguaje.
- Fomentar la participación en ruedas de negocios y en viajes a mercados potenciales para ejecutar inteligencia de mercados y reconocimiento de las plazas propuestas permite que se compartan experiencias de explorar nuevos entornos, oportunidades y dificultades, lo que facilita el conocimiento recíproco y el diálogo.
- Propiciar acciones que permitan obtener resultados tangibles en el corto plazo, como la disminución en los costos de transacción en la adquisición de insumos productivos, para los empresarios experimenten beneficios de la acción colectiva que permitan avanzar hacia actividades más complejas y de mayor riesgo.

Para consolidar las relaciones de confianza entre los empresarios es necesario potenciar las oportunidades de diálogo e interacción en el debate y la síntesis entre posiciones distintas, en el arbitraje de conflictos y en el seguimiento al cumplimiento de compromisos. Entre los principales instrumentos para fortalecer la base de confianza están:

- Construir un instrumento denominado “reglamento interno”, que les permita regular las relaciones entre los integrantes de la red, garantizar la adecuada operación del proceso, proteger los intereses individuales y colectivos, implantar normas de comportamiento, plantear la primera definición de visión compartida y crear mecanismos para la toma de decisiones y la regulación de conflictos.
- Instaurar un fondo de aportes para enfrentar las necesidades financieras requeridas en el desarrollo de los primeros compromisos que se generen en el proyecto. Con estos aportes individuales se pretende confirmar el nivel de confianza del grupo con la disposición a invertir algunos recursos para su desarrollo.

2.4 Diseño del plan de negocio

Las ideas de negocio que se evalúen por el grupo de trabajo deben poseer viabilidad económica, considerar las opciones de sostenibilidad y desarrollo y un enfoque de mercado que

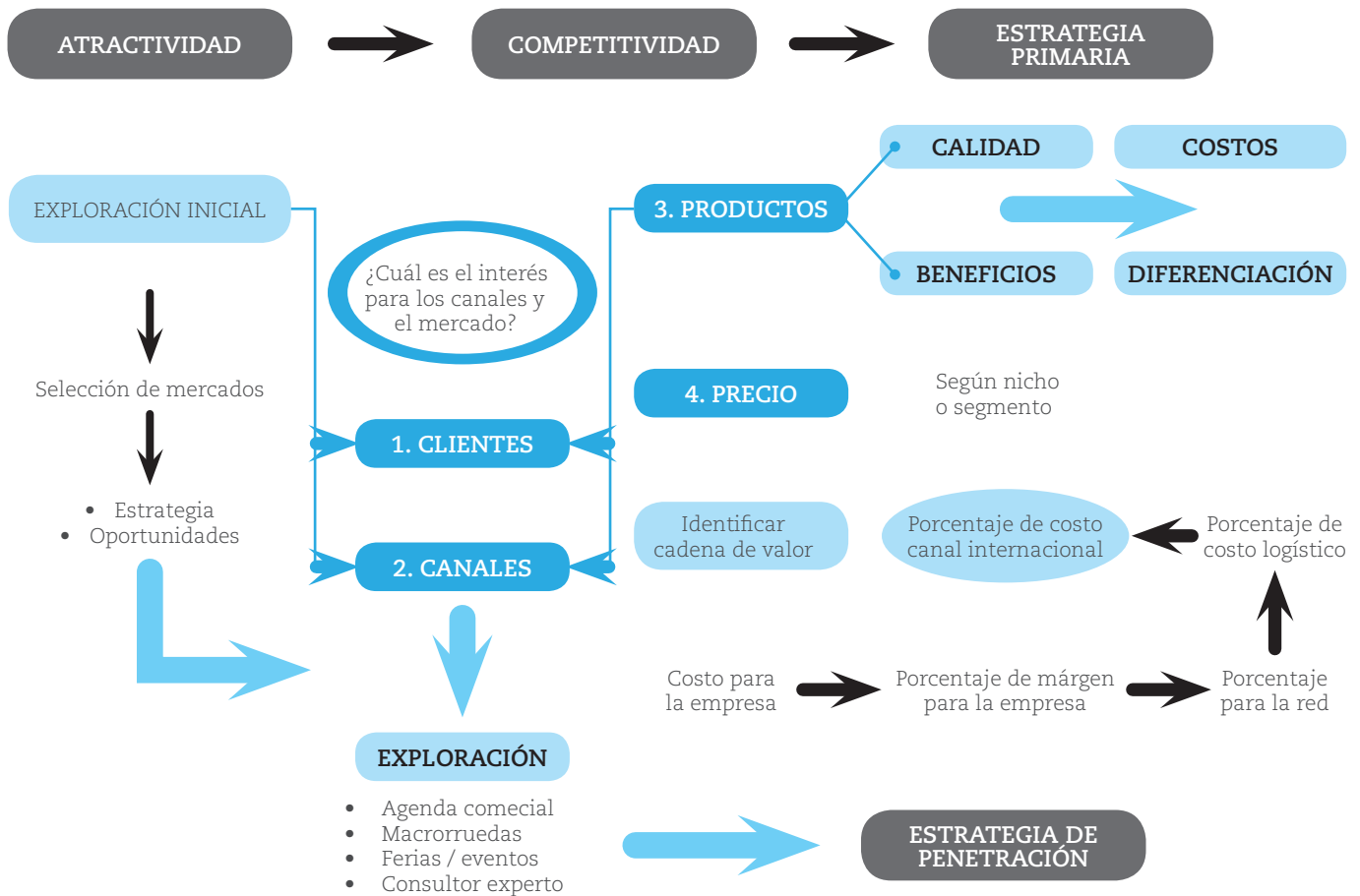
permita una gestión de aprovechamiento de las fortalezas conjuntas en el que se identifiquen claramente objetivos de corto, mediano y largo plazo.

El concepto de innovación debe ser analizado detalladamente y aplicado a la construcción de una oferta diferenciada, con mayor valor agregado proveniente de mejoras en el producto y en los procesos, con la incorporación de nuevas funciones como el desarrollo de marcas, el fortalecimiento de la logística de distribución, la certificación con estándares de los nuevos mercados y, en especial, con la sinergia proveniente de las fortalezas de cada uno de los miembros de la red. El grupo de empresarios debe estructurarse para el desarrollo de una investigación profunda de los mercados identificados como potenciales, con el fin de describir estándares, barreras de entradas y modalidades competitivas para el acceso, seleccionar los más atractivos y validar la competitividad de la red exportadora mediante la identificación de oportunidades de tamaño y crecimiento del mercado, diferenciación en productos, estructura de la competencia y cadena de valor para determinar precios que permitan la introducción al mercado(ver cuadro 2).

Resulta de vital importancia la validación de los mercados mediante la participación en ferias comerciales y macrorruedas⁷ de negocios, la contratación de consultores expertos y la participación en agendas comerciales programadas con Proexport que permiten interactuar con clientes potenciales y conocer características específicas de los mercados.

7 Las Macroruedas son un instrumento de Proexport para que empresarios de la región logren sacar sus productos al mercado nacional y hacer nuevas alianzas que les permitan seguir adelante con sus exportaciones

Cuadro 2. Proceso para la inteligencia de mercados



Fuente: elaboración propia.

La evaluación de la factibilidad técnica y económica debe ser comprobada antes de continuar con la construcción del plan de negocios por el grupo de empresarios. Debido a la alta intensidad en tiempo requerido es recomendable estructurar comités especializados en las diferentes áreas del plan de negocio, aprovechando para ello las competencias de cada uno de los miembros del grupo, o, en el caso de requerirse, los recursos de personal de las empresas participantes que posean experiencia relevante sobre los temas específicos.

La construcción de un cuadro de mando integral facilita la identificación de las rutas críticas, la estructuración del proyecto y la conformación de comités especializados con responsabilidades concretas en tiempo y resultados, lo que clarifica la estrategia y la hace ejecutable (Kaplan,

2000). En su elaboración se debe plasmar un adecuado balance entre logros tangibles de corto plazo y el avance en procesos que generen transformaciones en el mediano y largo plazo.

Una vez diseñado, evaluado y validado el proyecto estratégico del negocio, el articulador de la red guía a los empresarios en la elaboración de ajustes individuales y colectivos para alinearlos con la estrategia de la red. Los ajustes individuales son responsabilidad de cada empresario, que se compromete a efectuarlos en un horizonte de tiempo definido en la red para el corto, el mediano y el largo plazo. Los empresarios se deben orientar hacia los ajustes colectivos con la elaboración de sus planes de mejora, que incluyan indicadores de gestión y se incorporen al tablero de mando.

2.5 Puesta en marcha del proyecto de red

El grupo de empresarios formaliza la operación del proyecto con la constitución jurídica de la red y delega su gestión con la selección del gerente del proyecto y la constitución de la junta directiva como órgano de gobierno para la nueva sociedad. Esta etapa se debe implementar cuando los empresarios tengan plena convicción de su proyecto a largo plazo y estén dispuestos a aportar los recursos necesarios para su correcta implementación.

En la selección de la figura jurídica, el asesor especializado⁸ recomendará la mejor opción, que incluya la consideración del régimen fiscal y comercial de los mercados en que se enfoca el proyecto. El asesor jurídico debe poseer experiencia relevante para la constitución de la comercializadora internacional (C.I.), figura muy pertinente para la comercialización en mercados internacionales.

Debido a la renuencia de la mayoría de empresarios a la contratación de un gerente-administrador, es necesario sensibilizar al grupo desde el principio en la importancia de su contratación. Esta decisión es uno de los factores claves de éxito para la puesta en marcha y consolidación del proyecto pues sobre el gerente-administrador recae el cumplimiento de los resultados deseados. Las principales capacidades que es preciso identificar en el proceso de selección del gerente del proyecto son: fuerte liderazgo, concertación, enfoque en los resultados y alta capacidad de gestión, ejecución y evaluación de las estrategias planteadas en el proyecto.

En esta fase del proceso, el articulador debe apartarse de la operación de la red y dejarla en manos del gerente-administrador, no sin antes definir las bases para el monitoreo y la evaluación de la red y los empresarios, principalmente durante el primer año.

CONCLUSIONES

- El recurso humano es el elemento más relevante en el éxito o fracaso de un proyecto asociativo, el cual dependerá en buena medida de la capacidad de los diferentes actores (empresarios, articuladores, asesores, promotores) para dialogar, tomar decisiones de manera colectiva y actuar de forma concertada en presencia de un liderazgo claro.
- La existencia previa de una base de confianza entre las empresas, o la presencia de empresas líderes en el grupo, son factores de alta relevancia; sin embargo, se deben seleccionar empresarios que posean capacidades y competencias para participar y que tengan predisposición y habilidades para trabajar en equipo y una motivación permanente hacia los resultados del proyecto.
- Cada conglomerado y cada sector productivo desarrolla una particular lógica, dinámica, e intereses en el desarrollo del proceso y el articulador debe tener la capacidad de interpretar y orientar la búsqueda de una visión compartida.
- La sostenibilidad de las redes se centra en los resultados económicos y el horizonte de tiempo al que están dispuestos los empresarios a mantenerse dependerá del nivel de cohesión, el grado de confianza y la visión compartida creada en el proyecto.
- Aunque el concepto de asociatividad en el que está basado la construcción de redes empresariales propicia el incremento de la competitividad en un conglomerado de empresas de una región con claros beneficios económicos, es un proceso de alta complejidad por las diferentes interacciones que tienen lugar, las cuales deben ser constantemente identificadas y alineadas con una visión del proyecto.

8 Asesor especializado, abogado especializado en derecho comercial y régimen fiscal.

Fuentes de consulta

- Dini, Marco, Guaipatín, Carlos y Rivas, Gonzalo (2004). Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe. Sugerencia para la formulación de proyectos. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, BID (Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible N° MSM-128).
- Dini, M., Ferraro, C. & Gasaly, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. *Serie desarrollo productivo*. CEPAL, Santiago de Chile. Disponible en: www.eclac.org/publicaciones/xml/9/32009/S180DP-L2788-P.pdf.
- Departamento Administrativo Nacional de estadísticas (DANE). (2004). Encuesta Anual Manufacturera.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (2001-2002-2003-2004). Sistema Estadístico de Comercio Exterior (SIEX). Disponible en: websiex.dian.gov.co.
- Francis, Fukuyama (1995). *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press Books.
- Guaipatín, Carlos (2004). Orientación para la evaluación de proyectos de integración productiva. Manuscrito no publicado. Washington, DC: BID.
- James S. Coleman (1998). Social Capital of the Creation of human Capital, *American Journal of Sociology Supplement*, 94, pp. 98-120.
- Kaplan, Roberth S. y Norton, David P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Press. Gestión 2000. 320 p.
- López Cerdán Ripoll, Carlos (2003). *Redes empresariales, experiencias en la región andina*. Trujillo (Perú): Minka.
- Nalebuff, J. Barry y Branderburguer M. Adam. *Coopetencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 1996. Pág. 53
- Payares, Zoilo (2004). La asociatividad empresarial como estrategia para la competitividad. *Asociatividad Empresarial en Colombia*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. pp. 57-63.
- Porter, Michael (1999). Los cluster y la competencia. *Gestión*. 2(1), 114-129.
- Robert. Putman. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy*. Princeton, New York, Princeton University Press.
- Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16 (26), Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. pp. 61-78.
- Senge, P. (2004) *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Williamson O. (1979). Transaction-Cost Economics: "The Governance of Contractual Relations". *Journal of Law and Economics*, no. 22 pp. 233-261