

## Red Empresarial, estrategia para mejorar la Competitividad de las Pymes en Chapinero de la Ciudad de Bogotá

Para citar este artículo:  
Mendoza- Galvis, W. (2018).  
"Red Empresarial, Estrategia  
para Mejorar la Competitividad  
de las Pymes en Chapinero de la  
Ciudad de Bogotá". In *Vestigium  
Ire*. Vol. 12-2, pp. 34-52.

Business Network, Strategy to Improve the Competitiveness of SMEs in Chapinero of the City of Bogotá.

Réseau d'affaires, Stratégie visant à améliorer la compétitivité des PME à Chapinero, dans la ville de Bogotá.

Rede Empresarial de Negócios, Estratégia para Melhorar a Competitividade das PMEs no Chapinero da Cidade de Bogotá.

**William Mendoza Galvis<sup>1</sup>**

*Fecha de recepción: 13 de agosto de 2018*

*Fecha de aprobación: 30 de diciembre de 2018*

34



### Resumen

El presente artículo sintetiza de manera descriptiva, cómo a través de la conformación de redes empresariales se genera una estrategia para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas en la localidad de Chapinero, de la ciudad de Bogotá para el año 2014.

El documento presenta la dinámica de las empresas pymes en las redes empresariales, y en la cual se establecen las dos formas de conformación como son: horizontales y verticales, describiendo su estructura; detallando cuáles son los fines y objetivos de estas redes, así como los procesos de conformación. Paralelamente, se establece

cuáles son los beneficios que traen consigo para estas pequeñas y medianas empresas el ingreso y participación en las mismas, determinando cuál es la importancia de las redes empresariales para las pymes. En este sentido, se ha podido relacionar cómo podrían conformarse redes horizontales y verticales en la localidad de chapinero tomando como base la estructura empresarial de las cadenas productivas que se relacionan en el presente artículo.

### Palabras Clave:

Red, Asociatividad, Pymes

### Summary

This article synthesizes descriptively how, through the creation of business networks,

1 Administrador de Empresas, Especialista en Gestión de Proyectos, Magíster en Administración de organizaciones de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Correo electrónico: wilmen01@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5273-5891> Tunja, Boyacá- Colombia

a strategy is generated to improve the competitiveness of small and medium enterprises that are located in the town of Chapinero, in the city of Bogotá for the year 2014.

The document presents the dynamics of SME companies in business networks, and in which the two forms of business network formation are established, such as; horizontal and vertical, describing its structure; detailing what are the purposes and objectives of these networks, as well as the processes of conformation. At the same time, it establishes the benefits that these bring to these small and medium-sized companies, the income and participation in them, determining what is the importance of business networks for SMEs. In this sense, it has been possible to relate how horizontal and vertical networks could be formed in the town of Chapinero, taking as a basis the business structure of the productive chains that are related in the present article.

**Key Words:**

Network, Associativity, SMEs

**Résumé**

Cet article synthétise de manière descriptive comment, à travers la formation de réseaux d'entreprises, une stratégie est élaborée pour améliorer la compétitivité des petites et moyennes entreprises situées dans le quartier de Chapinero, dans la ville de Bogotá, en 2014.

Le document présente la dynamique des PME dans les réseaux d'entreprises et dans lequel sont établies les deux formes de formation de réseaux d'entreprises, telles que; horizontal et vertical, décrivant sa structure;

détaillant quels sont les buts et objectifs de ces réseaux, ainsi que les processus de conformation. Dans le même temps, il établit les avantages que ces petites et moyennes entreprises apportent avec leur revenu et leur participation, déterminant ainsi l'importance des réseaux d'entreprises pour les PME. En ce sens, il a été possible d'expliquer comment des réseaux horizontaux et verticaux pourraient être formés dans la ville de Chapinero, en s'appuyant sur la structure commerciale des chaînes de production liées au présent article.

**Mots-clés:**

Réseau, partenariat, PME

**Resumo**

Este artigo sintetiza descritivamente como, através da criação de redes empresariais de negócios, é gerada uma estratégia para melhorar a competitividade das pequenas e médias empresas que estão localizadas na cidade de Chapinero, na cidade de Bogotá, para o ano de 2014.

O documento apresenta a dinâmica das empresas de pequenas e médias empresas nas redes de negócios, e em que as duas formas de formação de redes empresariais de negócios são estabelecidas, como; horizontal e vertical, descrevendo sua estrutura; detalhando quais são os propósitos e objetivos dessas redes, bem como os processos de conformação. Ao mesmo tempo, estabelece os benefícios que estas pequenas e médias empresas trazem consigo a renda e a participação, determinando qual a importância das redes empresariais de negócios para as PMEs. Neste sentido, foi possível relacionar como as redes horizontais e verticais poderiam ser formadas na cidade de Chapinero,



tomando como base a estrutura empresarial das cadeias produtivas que estão relacionadas no presente artigo.

**Palavras-chave:**

Rede, Associatividade, PMEs

## Introducción

Generalmente, el visionario que tiene una idea de negocio, planifica sus estrategias de manera individual, en este sentido, se limita a realizar estudios de mercado y de factibilidad y/o viabilidad; sin embargo, cuando la empresa ya se encuentra funcionando, estas estrategias permiten visualizar que no siempre el empresario tiene todas las respuestas frente a cada una de sus dudas o falencias vividas, de allí radica la importancia de poder trabajar en asociatividad, permitiendo que se compartan cada una de las experiencias, convirtiéndose en una herramienta que permite fortalecer a cada una de las organizaciones que la conforman.

De acuerdo con el informe publicado por la cámara de comercio, denominado perfil económico y empresarial de la localidad de chapinero (2014), establece que para el año 2011 se liquidaron 628 empresas, en este documento señala que las empresas que más se liquidaron correspondían a micro con un porcentaje del 70 % y pequeñas empresas con un 21%.

El tipo de estudio que se desarrolló en esta investigación fue longitudinal, en donde, a partir de las variables identificadas se determinó la importancia que tienen las redes empresariales como herramienta competitiva para las pymes ubicadas en la localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá.

Para el proceso de recolección de información se recurre a datos registrados en diferentes fuentes documentales como son: la Cámara de Comercio, periódicos, revistas, libros y consultas a través de la web que permiten identificar de manera real el estado en que se encuentran estructuradas las pymes, y que conlleven a validar la importancia que tienen la redes empresariales para sus modelos de negocios como motor de competitividad.

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha procedido a seleccionar un número considerable de fuentes documentales, estas fuentes han sido previamente seleccionadas y analizadas con el fin de poder detectar cuáles disponen de información, teniendo en cuenta las variables identificadas y que permite determinar la importancia que tienen las redes empresariales y su estructura para mejorar en las pymes la competitividad de sus negocios.

Como variables determinantes, se inicia por definir el concepto de Pyme, la cual es definida por Bancoldex: “En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes. El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV”

Teniendo en cuenta su categorización en Colombia la ley 590 clasifica las pymes de la siguiente manera:

- Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a

501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

- Pequeña Empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Tomado como objeto de estudio estas dos últimas clasificaciones, se pretende identificar la estructura empresarial, las razones por las cuales desaparecen, el nivel de innovación, la capacitación y asesoramiento que tienen este tipo de empresas, el manejo administrativo por parte de la Pymes ubicadas en la localidad de Chapinero, y que permitan determinar la importancia de las redes empresariales para este tipo de empresa a nivel competitivo.

## Metodología

Se empleó el método longitudinal, ya que se hizo un trabajo de análisis de contenidos, mediante el cual se realizó una investigación a partir de las cadenas productivas que se ubican en la localidad de Chapinero y que permita determinar el nivel de competitividad de este tipo de empresas.

La metodología concierne a una investigación de corte cuantitativo. Para ello se establecen 4 ejes principales: el concepto de red empresarial, pasando por determinar la dinámica de la empresa Pymes en las redes empresariales, para poder ubicar la estructura empresarial en la localidad de Chapinero, y por último entrar a determinar

posibles alternativas para evitar la desaparición de las pymes.

## Resultados

### Concepto de red empresarial

Según Dabas (2004), la red es un sistema abierto en el cual el intercambio entre sus integrantes y con agentes de otros grupos sociales permite la potencialización de los recursos. Para Tracey y Clark (2003), las redes empresariales han marcado un elemento esencial para el proceso de aprendizaje e innovación, en donde a partir de compartir información y conocimiento, hace posible la construcción de confianza y formas de trabajo. Por otro lado, según Snijders (2003), define la red empresarial como un mecanismo para la solución de problemas que los agentes no pueden resolver de manera individual.

Teniendo en cuenta las anteriores concepciones y definiciones, radica la importancia que tienen estos conceptos en la búsqueda de la renovación de sus actuales modelos de negocios. Es indiscutible que las Pymes en Colombia representan el mayor porcentaje de actividad empresarial en nuestro país con un 96% según el dato publicado por el periódico el Espectador en el año 2011 “un país de pymes”; sin embargo, como lo publica el diario portafolio en su edición del 5 de septiembre del 2013, “la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) -basada en la información que recopila en el Registro Único Empresarial y Social (RUES)- concluye que las pymes del país tienen una vida promedio de 12 años”.

En estos momentos las pymes presentan diversos problemas que les impiden ser más competitivos, y por ende, perdurar y



permanecer en los diferentes mercados, es por ello que se plantea dar a conocer la importancia de trabajar de manera asociativa y los efectos que esto implica.

### **Dinámica de la empresa pymes en las redes empresariales.**

Actualmente no existen registros sobre el número de redes empresariales como estrategia de asociación que permita impulsar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, es por ello, que este tipo de empresas ubicadas en la localidad de Chapinero deben cambiar los actuales modelos de negocio, en donde el empresario entienda que la mayor restricción no se encuentra por el tamaño de su negocio, sino en una adecuada administración, y donde sea preponderante la capacidad de poder manejar y dirigir grupos de trabajo (talento humano), de negociación con clientes, proveedores, y el de alcanzar acuerdos y alianzas con sus competidores, generando espacios de interdependencia, lo que conlleva a generar compromisos empresariales, pero siempre conservando la autonomía de sus negocios. En este sentido, lo que se busca es que este tipo de empresas pueda permanecer en el mercado de una manera competitiva.

Las redes empresariales se pueden desarrollar de dos formas: horizontal y verticalmente; sin embargo, estas pueden ser desarrolladas alrededor de un servicio o un producto que se encuentre relacionado en un interés común. Generalmente los empresarios tienen cierta incertidumbre y desconfianza al tratar de vincularse o formar una red empresarial, pasando por las diferencias y el proceso de aprendizaje hasta la adecuación de las mismas.

La cartilla práctica “Redes Empresariales” establece unos elementos claves para la conformación de una red empresarial entre las que menciona como primer elemento “entender qué implica una alianza”. Las alianzas implican que las pymes puedan ponerse de acuerdo con otras pequeñas o medianas empresas para generar ventajas competitivas, que por cuenta propia o al ser desarrolladas individualmente les generaría más esfuerzo, tiempo y recursos.

Es por ello que los líderes de estas empresas puedan entender la importancia y beneficios que les puede traer a nivel competitivo el poder asociarse. Entendiendo que esto requiere un cambio de manejo empresarial frente a los modelos que han trabajado convencionalmente. Como segundo elemento establece que “Identifique posibles aliados”; en este sentido, es importante que las empresas o empresarios que deseen ingresar a la red, tengan intereses comunes, y a la vez tengan la disposición de poder conformar grupos de trabajos, lo que implica el poder generar confianza, en donde existan y se firmen acuerdos. Un tercer elemento “Prepare a las personas para trabajar en red”; los empresarios deberán tener la claridad sobre cuál va a ser su rol y/o papel en este tipo de asociación, lo cual implicará una serie de aportes de carácter intelectual, operativo, de recursos entre otras.

A partir de allí el empresario se encuentra involucrado en el proceso y desarrollo de la red, así como el poder tener la disposición de asistir a las reuniones que permitan formalizar dichas decisiones.

Un cuarto elemento “Prepare a las empresas para trabajar en red”. Es importante que las redes empresariales puedan tener definido



un plan de trabajo con el fin de que puedan asumirse metas y objetivos claros sobre lo que se desee alcanzar, para ello, es importante que se encuentren establecidas las diferentes estrategias a ser llevadas a cabo, cuáles son los resultados que se desean obtener, quiénes serán los responsables, y cuál va a ser el cronograma de trabajo.

Como quinto elemento “Construya confianza” La principal herramienta para construir confianza es que exista transparencia y claridad frente a la información que se le entregue al empresario que conforma la red empresarial. En este sentido, es una tarea que debe ser permanente, en donde siempre los líderes de estas pequeñas y medianas empresas se sientan seguros frente a la información y/o recursos que ellos pueden brindar sobre sus empresas, conociendo de antemano cuáles serán los beneficios competitivos.

Un sexto elemento “Gestione y Sostenga la red”. Para la gestión de la asociación es importante que la red pueda constituirse de forma jurídica, de tal forma que mantenga su autonomía sobre cada una de las empresas que conforman la red, pero siempre velando por los intereses y beneficios de estos.

### Estructura empresarial en la localidad de Chapinero

De acuerdo con los datos registrados por la Cámara de Comercio a través del documento denominado “perfil económico y empresarial de la localidad Chapinero (2014)” en Bogotá existen 203.000 empresas de las cuales el 12%, es decir, 23.581 se encuentran ubicadas en la localidad de Chapinero, reportando activos por \$130 billones.

**Tabla 1. Número de empresas ubicadas en la localidad de chapinero.**

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
No informa	48	-	-	-	48
Agricultura	266	330	168	30	794
Pesca	2	1	-	-	3
Explotación de minas y canteras	112	41	32	39	224
Industrias manufactureras	1.064	200	64	62	1.39
Suministro de electricidad, gas y agua	29	9	11	12	61
Construcción	631	469	206	67	1.373
Comercio y reparación de vehículos automotores	4.143	940	218	86	5.387
Hoteles y restaurantes	1.524	109	29	8	1.670
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	879	270	97	46	1.292
Intermediación financiera	1.019	512	245	211	1.987
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	4.719	1.853	454	97	7.123
Administración pública y defensa	14	-	1	3	18
Educación	206	29	4	-	239



Servicios sociales y de salud	707	169	22	8	906
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	917	106	27	12	1.062
Hogares con servicio doméstico	3	1	-	-	4
Organizaciones y órganos extraterritoriales	-	-	-	-	-
Total	16.283	5.039	1.578	681	23.581

**Fuente: Registro Mercantil. Cámara de comercio de Bogotá. 2014**

Como lo muestra la anterior tabla, para el año 2014 existían 5039 pequeñas empresas y 1578 eran medianas, en el mayor porcentaje de estas se encontraban las que ofrecen servicios referentes a actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, seguido por el comercio y reparación de vehículos automotores e intermediación financiera, siendo estas las más representativas de otro grupo de sectores identificados que podrían llegar a consolidar estrategias de asociatividad a través de la creación de redes empresariales.

Existen posibilidades de crear redes horizontales y verticales, teniendo en cuenta las cadenas productivas.

Redes horizontales. En general, están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector. Teniendo en cuenta lo anterior, las redes que podrían ser conformadas en la localidad de chapinero como se observa en la tabla 2.

**Tabla 2. Posibilidad de conformación de red empresarial a partir de la cadena de construcción e ingeniería civil.**

Posibilidad de conformación de red	Pequeña	Mediana	Total
Transformación	-	-	979
Servicios anexos a la transformación	236	58	294
Servicios asociados a la cadena como insumos	20	11	31
Transformación prestación de servicios	426	198	624
Transformación prestación del servicio de acondicionamiento	27	3	30
Comercialización	-	-	174
Comercio al por mayor de productos terminados	174	38	174
Total	883	308	1153

**Fuente: Registro Mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá (2014).**

De la cuales se podrían crear 4 redes empresariales entre las que tenemos: servicios anexos a la transformación, servicios asociados a la cadena como insumos, transformación prestación de servicios, y prestación

del servicio de acondicionamiento. En cuanto a la comercialización para esta cadena; las empresas pymes de esta localidad se dedican a la compra, venta, alquiler y administración de bienes inmuebles a cam-

bio de una retribución por contratar. De lo anterior se genera la posibilidad de crear una red comercio al por mayor de productos terminados.

**Tabla 3. Posibilidad de conformación de red empresarial a partir de la cadena de productos alimenticios.**

Posibilidad de conformación de red	Pequeña	Mediana	Total
Transformación	-	-	118
Servicios anexos a la cadena	8	0	8
Transformación de productos hortofrutícolas	3	1	4
Transformación de productos lácteos	1	0	1
Transformación otros productos alimenticios	5	1	6
Transformación productos en establecimientos	71	9	80
Transformación productos del azúcar	1	0	1
Transformación de grasas	2	3	5
Transformación de productos cárnicos	2	1	3
Transformación de productos de la molinería	9	1	10
Comercialización			68
Comercio al por mayor de productos terminados	23	7	30
Comercio al por menor de productos terminados	33	5	38
Total	158	124	186

Fuente: *Registro Mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá (2014)*

Existe la posibilidad de crear 2 redes empresariales, entre las que se encuentran empresas que se dedican a la prestación de servicios como: consultoría en tecnologías de información, servicios de programación especializados, empresas de diseño de páginas web o venden suministros de programas de informática.

Posibilidad de conformación de red empresarial a partir de la cadena de la salud, en la localidad existen 185 empresas pymes que en su mayoría se dedican a la prestación de servicios de salud.

**Tabla 5. Posibilidad de conformación de red empresarial a partir de la cadena de la salud.**

Posibilidad de conformación de red	Pequeña	Mediana	Total
Transformación	-	-	185
Servicios anexos a la transformación	14	2	16
Transformación o canales de prestación del servicio	149	20	169
Total	163	22	185

Fuente: *Registro Mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá (2014)*.

De las cuales pueden constituirse dos redes empresariales correspondientes a servicios anexos a la transformación o canales de prestación del servicio.

Posibilidad de conformación de red empresarial a partir de la cadena de textil y confección.

**Tabla 6. Posibilidad de conformación de red empresarial a partir de la cadena de textil y confección.**

Posibilidad de conformación de red	Pequeña	Mediana	Total
Transformación	-	-	23
Transformación confección	21	0	21
Transformación tejidos	2	0	2
Comercialización	-	-	74
Comercio al por menor de productos terminados	40	7	47
Comercio al por mayor de productos terminados	21	6	27
Total	84	13	97

**Fuente: Registro Mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá (2014).**

Existen 23 pequeñas y medianas empresas dedicadas a la transformación y 74 a la comercialización. Se puede identificar que pueden ser creadas 2 redes empresariales en lo que tiene que ver con el proceso de transformación y 2 redes para el proceso de comercialización.

El éxito y beneficios que se obtenga de una red empresarial depende única y exclusivamente del modo en que se desarrolle la misma; sin embargo, como factor principal para que la red funcione adecuadamente dependerá de la actitud y compromiso de cada uno de sus integrantes, en donde puedan tener una visión conjunta sobre objetivos y metas trazados en beneficio común para lo cual es necesario promulgar dos elementos dentro de la red como son: cooperación y confianza, para ello deben ser aprovechados los conocimientos y aportes que tengan cada uno de estos pequeños empresarios sobre el desarrollo de cada una de las actividades comerciales, productivas, de gestión y

administrativas y que puedan aportar sobre proyectos específicos, y que los lleva a generar ventajas competitivas.

En la conformación de redes empresariales, especialmente con lo que tiene que ver con pequeñas y medianas empresas están representadas por su poca capacidad de inversión, y este tiene que ver mucho con sus propios recursos; sin embargo, los empresarios que lideran estas pymes deben entender que de acuerdo a la inversión que se realice a largo plazo con proyectos específicos bien identificados y planificados permitirá el crecimiento de las mismas y por ende empresas más sólidas y rentables.

Teniendo en cuenta lo anterior, la red horizontal busca solucionar problemas o la búsqueda de oportunidades, y por ende, afrontar de una manera más eficaz los nuevos retos frente a las diversas actividades en que se encuentra inmersa una empresa, y en la cual



ingresan a un entorno de aprendizaje y mejoramiento continuo.

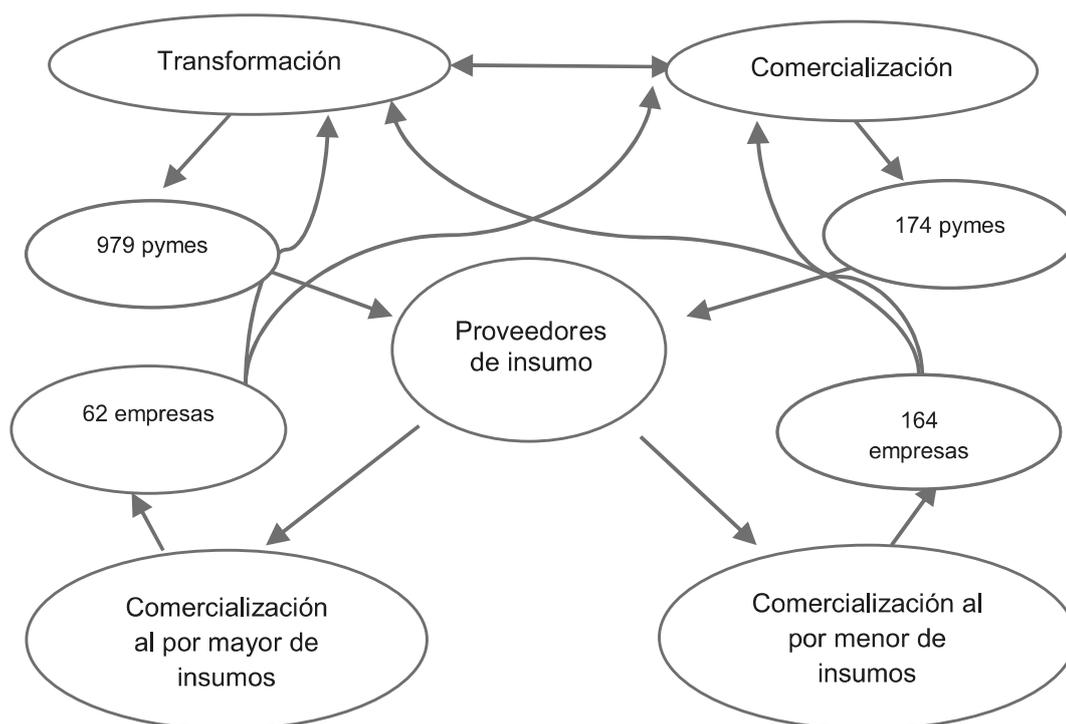
Como quedó identificado en los anteriores análisis, se evidencia que existe la posibilidad de conformación de redes empresariales horizontales que les permita entrar en una etapa evolutiva frente a los modelos de negocios que desarrollan actualmente y en donde puedan compartir conocimiento e información con el fin de poder realizar alianzas estratégicas en búsqueda de un beneficio común, con mejores desempeños

en cada una de las empresas que podrían conformar la red.

Redes verticales. El PNUD define la red empresarial vertical como aquella modalidad de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual.

Posibilidad creación de Red vertical teniendo en cuenta la cadena productiva de ingeniería civil (Figura 1).

**Figura 1. Red Vertical Cadena Productiva de Ingeniería Civil**



**Fuente: elaborado por Mendoza William (2014).**

Como se pudo analizar en la red empresarial horizontal, específicamente en lo que tiene que ver frente a la cadena productiva de ingeniería civil, en la localidad de Chapinero

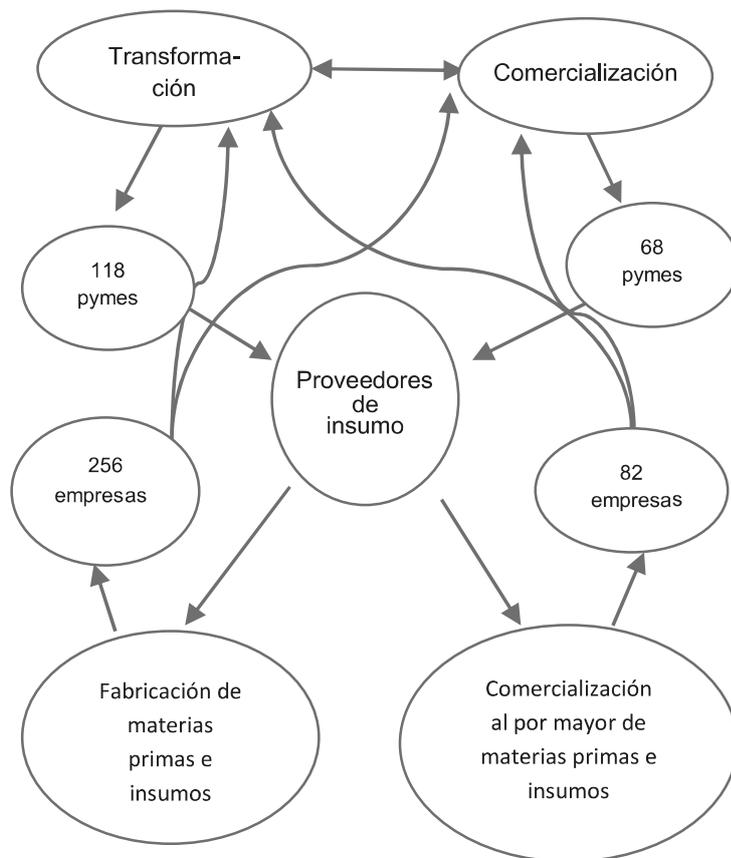
se evidencian dos sectores: uno que es el de transformación y comercialización, de los cuales se puede crear alianzas de cooperación vertical, para lo cual se ha identificado

62 empresas dedicadas a la comercialización al por mayor de insumos (proveedores) y 164 dedicadas a la comercialización al por menor de insumos (proveedores) con los cuales se podrían crear estrategias de

cooperación para la conformación de redes empresariales.

Posibilidad de creación red vertical teniendo en cuenta la cadena productos alimenticios.

**Figura 2. Red Vertical Cadena Productos Alimenticios**



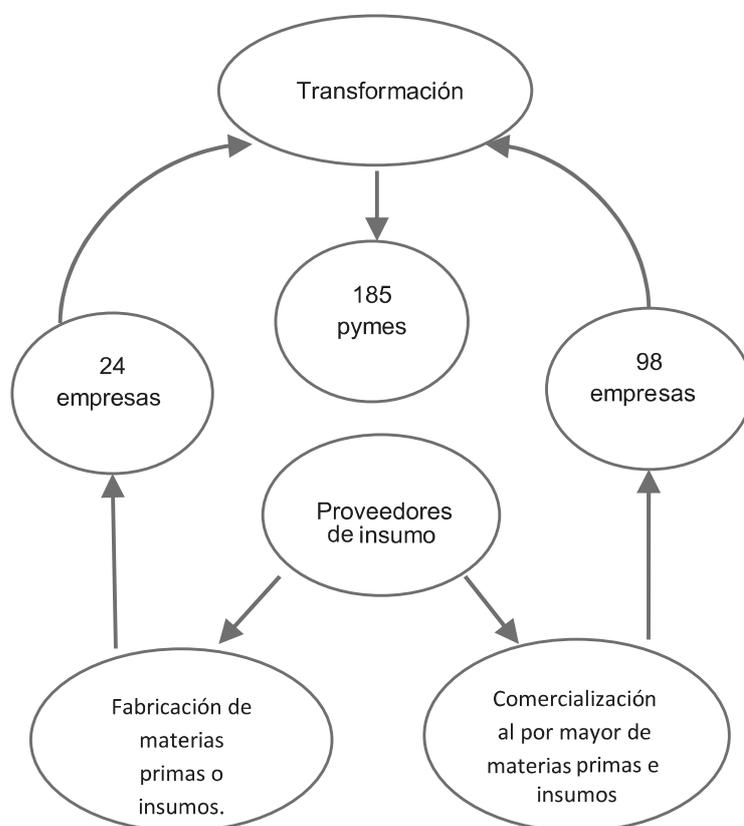
**Fuente: elaborado por Mendoza William (2014).**

Existe la posibilidad de la conformación de redes empresariales verticales en donde se identifica que existen 256 empresas proveedoras en lo que tiene que ver con la fabricación de materias e insumos, y 82 empresas que comercializan al por mayor de materias primas e insumos, las cuales podrían establecer este tipo de asociación

con las 118 empresas pymes dedicadas a la transformación y 28 pymes que se dedican a la comercialización de productos alimenticios.

Posibilidad de creación de red vertical teniendo en cuenta la cadena de software.

Figura 3. Red Vertical Cadena de Software.



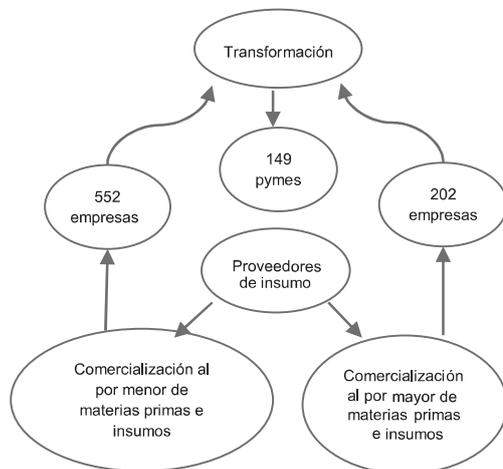
**Fuente: elaborado por Mendoza William (2014).**

En la localidad de chapinero se registran 754 empresas proveedoras de insumos; entre los que se encuentran 202 empresas que se dedican a la comercialización al por mayor de materias primas e insumos, y 552 empresas que comercializan al por menor de materias primas e insumos. De las anteriores empresas se pueden consolidar alianzas para la conformación de redes verticales con las 149 Pymes que se dedican a la transformación de software.

De acuerdo a la cámara de comercio, dentro de las actividades que desarrollan las empresas proveedoras se encuentran; la comercialización al por mayor de equipos de informática, programas de computadora, impresoras y sus accesorios; algunas de ellas se dedican a la fabricación de computadoras, minicomputadoras, máquinas electrónicas y sus partes, entre otros.

Posibilidad de creación de red vertical teniendo en cuenta la cadena de la salud.

**Figura 4. Red Vertical Cadena de la Salud**



**Fuente: elaborado por Mendoza William (2014).**

Prevalecen las condiciones para que se puedan desarrollar asociaciones; en lo que tiene que ver con redes verticales, de tal manera que las empresas proveedoras de insumo; entre las que se registran 24 empresas dedicadas a la fabricación de materias primas e insumos y 98 empresas a la comercialización al por mayor de materias primas e insumos, podrían establecer alianzas con las 185 pymes dedicadas a la transformación de elementos de salud, en la localidad de chapinero.

Como lo establece la Cámara de Comercio, las empresas proveedoras de esta cadena se dedican a la fabricación de calzado ortopédico, fabricación de aparatos de ortodoncia, prótesis dental, dientes postizos, entre otros. Además, empresas que venden al por mayor drogas y medicinas para uso humano y veterinario, perfumería y cosméticos, productos de uso personal, champú, jabones de tocador, instrumental científico y de laboratorio, equipos, aparatos, instrumentos y accesorios de medicina, cirugía y ortopedia, entre otros.

Se puede evidenciar que existe la posibilidad de la creación de redes verticales entre las empresas proveedoras de insumo entre las que se encuentran: 8 empresas dedicadas a la fabricación de materias primas e insumos y 9 empresas que comercializan al por mayor materias primas e insumos en lo que hace referencia al proceso textil y de confección, las anteriores empresas pueden desarrollar alianzas con las 23 pymes de transformación y 74 pymes que se dedican a la comercialización de productos textiles y de confección.

A nivel general para la conformación de redes horizontales y verticales, es importante que el proceso de conformación, puedan ser apoyados por una entidad de fomento. Como lo establece la CEPAL en el documento "Competitividad, redes de empresa y cooperación empresarial" la importancia de una entidad de fomento en la conformación de la red es relevante por las siguientes razones: otorga mayor credibilidad a la labor que este desempeña; la actividad que el facilitador desempeña es totalmente "precompetitiva";

eso significa que su labor se ejerce antes que las empresas alcancen una conciencia precisa de la importancia de desarrollar acciones colectivas, su función consiste precisamente en estimular esta conciencia y hacer que aparezca como evidente la necesidad de estructurar estrategias mancomunadas; un tercer elemento, acentúa la importancia de un respaldo institucional, donde la labor del facilitador no es estática, sino que evoluciona a lo largo del proceso de construcción de la red: en un comienzo, su rol es de suma relevancia porque la conciencia y, por lo tanto, el nivel de participación de los empresarios es todavía limitado y esporádico.

En la medida en que los empresarios van aprendiendo a relacionarse y a gestionar sus acciones conjuntas, la función del facilitador pasa a ser menos relevante, mientras que se

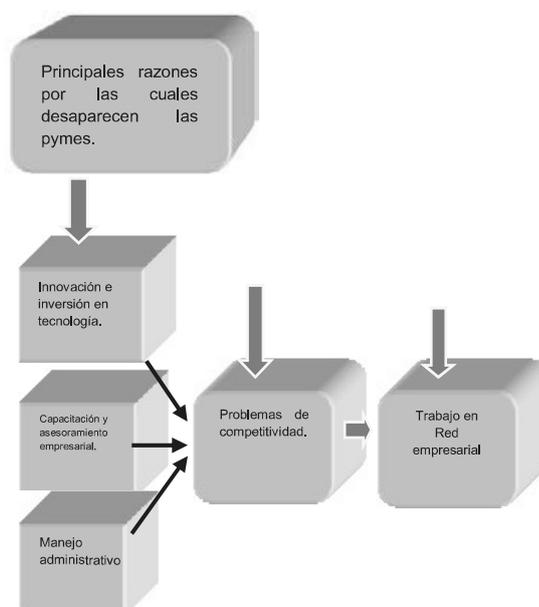
acrecienta el liderazgo de los empresarios o de sus representantes.

Este mismo organismo señala que generalmente, se delega esta función a instancias independientes, más cercanas al mundo empresarial, típicamente: asociaciones empresariales, cámaras, corporaciones de desarrollo, ONG, entre otros. De ahí, la importancia que las pymes de la localidad de chapinero puedan entablar vínculos con entidades como la Cámara de Comercio, que permitan desarrollar actividades que respalden la conformación de este tipo de asociaciones.

### Cómo limitar la desaparición de las pymes

A continuación, la figura 5 traza las principales razones que promueven la desaparición de las pymes

**Figura 5. Principales Razones Desaparición de Pymes**



**Fuente: Elaborado por Mendoza, William (2014).**

El factor que más dificulta a las pymes es el acceso a la tecnología, teniendo en cuenta su incidencia y priorización, son sus costos. Le sigue el financiamiento para acceder a la misma y la adecuación de la tecnología a las necesidades de la empresa.

Las características de los mercados actuales involucran la palabra cambio, en este sentido, las pymes deben entender que no solo cambian las tecnologías, también cambian productos, los gustos, las preferencias, la forma de producir entre muchas otras variables, es por ello, que el principal elemento para afrontar este tipo de cambios es que las pymes tengan la disposición de un proceso de adaptación, y esto implica, un proceso de asociatividad que permita afrontar de la mejor manera el proceso de transformación y evolución.

El desafío que tiene la pymes hoy en Colombia es poder llegar a ser competitivas, como lo señala las estadísticas de Dane en la encuesta de Innovación Tecnológica (El Heraldo, 2014), el 34,4,% de la pymes involucró innovaciones tecnológicas en sus procesos productivos, de allí la importancia de que las pequeñas y medianas empresas puedan plantear retos frente al proceso de innovación tecnológica; sin embargo, la implementación de nuevas tecnologías es un proceso que no solo requiere de una etapa de financiación, sino que este exige que la organización sepa qué tipo de tecnologías son requeridas esencialmente para mejorar sus procesos administrativos, productivos y de gestión; por lo cual se convierte indispensable el poder trabajar en sinergia con empresas del mismo sector, y que le permitan no solo reducir costos si no a su vez la realimentación y gestión de conocimientos, permitiendo con ello romper

paradigmas de modelos de negocios tradicionales y obsoletos frente a la gestión y manejo empresarial individual, permitiendo con ello la ampliación de mercados y una mejor ventaja competitiva.

Uno de los problemas que presentan las pymes y que lleva a la muerte o desaparición prematura, es la falta de capacitación y asesoramiento empresarial, no solo en lo que tiene que ver con la dirección o administración de la pequeña y mediana empresa, si no sobre sus operarios, que no permite que se puedan desarrollar nuevos productos o procesos, así como el mejoramiento en innovación. Estas estrategias dependen de la dirección, que evite el desconectarse del entorno.

La capacitación de todo el personal admite que pueda llevar a descubrir cambios en los gustos de productos o preferencias en los servicios, reducir costos y gastos, además conocer o poder disponer de tecnología que conlleve a mejorar procedimientos. Todos estos elementos contribuyen a que la empresa aumente su productividad, así como su competitividad.

Generalmente las pymes nacen a través de una idea de negocio, y en este caso, las personas que deciden emprender y crear una pequeña o mediana empresa lo hacen porque tienen los conocimientos para la elaboración de un producto específico; sin embargo, aunque este sea un “experto” en un área o producto específico, no le garantiza un éxito empresarial sobre el mismo, muchos de estos emprendedores desconocen o no tienen los suficientes conocimientos administrativos que les permita por lo menos sostenerse en el mercado, exigiendo a muchas de estas empresas que desarrollen y



aprenden labores administrativas de manera empírica, lo cual conlleva a que se cometan errores en la gestión.

Se evidencia que los pequeños y medianos empresarios tienen a la venta o disposición un producto o un servicio, pero no tienen una empresa, en este sentido se ofrece un producto o un servicio a personas específicas, sin tener en cuenta que el mundo empresarial no basta solo con tener una idea de negocio, este proceso requiere del reconocimiento, aprendizaje, control, gestión y evaluación, y esto se debe en gran medida a la falta de educación empresarial. Con una mirada y pensamiento prospectivo hacia la gerencia del siglo XXI, en donde la competitividad es el eje central del modelo administrativo y/o de negocio.

## Conclusiones

Los modelos administrativos que actualmente desarrollan las empresas pymes en la localidad de Chapinero deben ser orientados hacia la asociatividad; en el que se oriente hacia un sistema de cooperación y competencia, que le permita desarrollar nuevas y mejores ideas de negocios, partiendo de la premisa que si se cambian las estrategias administrativas que desarrollan de manera individual, y se crean sinergias, generará ventajas competitivas, como son la consecución de nuevos mercados, aumentando la productividad, mejorando la innovación, posibilitando la capacitación del recurso humano.

A través de la creación de redes empresariales se posibilita la generación de conocimientos, adaptación de mercados y clientes cambiantes, y mejora la innovación, permitiendo con ello el mejoramiento de

los procesos y procedimientos, llevando a los líderes de estas pequeñas o medianas empresas a tomar las mejores decisiones administrativas y de gestión.

La conformación de redes empresariales tiene fines y/o objetivos, como lo es la creación de proyectos transversales. Lo que le permitirá a las pymes de esta localidad poder perfeccionar procesos o procedimientos, una mejor gestión administrativa, mejoramiento de innovación y aplicación de tecnología en beneficio de una mejor competitividad de productos o servicios; por otro lado, conlleva a que puedan tener un asesoramiento oportuno frente a operaciones que se desean realizar y que deban estar planeadas y aseguradas con el fin de evitar o sufrir errores, contratiempos y/o problemas procedimentales.

La investigación ha podido demostrar que a través de la conformación de redes horizontales o verticales, las pymes de esta localidad podrán desarrollar proceso de aprendizaje, al tener la oportunidad de ingresar a procesos de capacitación que les permita mejorar y desarrollar nuevos elementos de gestión, al mismo tiempo desplegar economías de escala, permitiendo que se mejore las capacidades de negociación, reducción de costos, mejorar su infraestructura tecnológica, y mejoramiento de procesos y de innovación de productos y servicios.

Sin embargo, todos estos resultados se pueden lograr si se conforman redes empresariales sólidas, es por ello que en este documento se han podido delimitar cómo pueden ser construidas cada una de ellas. Uno de los elementos más importantes en este proceso de construcción sostenido de la red se encuentra, en que los empresarios



que las conforman desarrollen un proceso de confianza y que les permita comprometerse con cada uno de los proyectos diseñados y establecidos por la red, teniendo siempre presente que con cada acción que se establezca en conjunto, los beneficiados siempre van a ser cada una de estas pequeñas y medianas organizaciones.

## Bibliografía

Arvanitis, R. (1996). Redes de investigación e innovación: un breve recorrido conceptual. *Revista Latinoamericana de estudios del Trabajo*, 2(3), 41-55.

Beck, Demirguc-Kunt y Levien (2003). *Bank supervision and corporate finance*. The World Bank; 2003 - 46p; Ref. Washington, D.C.

Benson-Rea, M. y Wilson, H. (2003). -Networks, learning and the lifecycle-, *European Management Journal*, vol. 21, num. 5, pp. 588-597.

Becerra, Fredy (2009). *La innovación y las actividades de innovación (I&D) en la empresa dentro de la redes empresariales*. Tesis Doctoral. Universidad San Pablo. Madrid. 2009.

Bogotá emprende (2010). *Cómo trabajar en red empresarial*. Consultado a través de la página de la cámara de comercio de Bogotá. 2014. A través del siguiente enlace: <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?conID=4002&catID=754>

Brune y Belzunegui (2000). *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. Ariel Economía. 2000.

Castillo y Cortellese (1998). *Responsabilidad en la gestión de los programas gubernamentales de fomento de las pequeñas y medianas empresas*. *Revista de la cepal* 79.

Celis, Teresa (2012). *Crear redes empresariales es fácil; el reto está en hacer que funcionen*. *Revista la república*, consultado a través de la web: [http://www.larepublica.co/alta-gerencia/crear-redes-empresariales-es-f%C3%A1cil-el-reto-est%C3%A1-en-hacer-que-funcionen\\_24322](http://www.larepublica.co/alta-gerencia/crear-redes-empresariales-es-f%C3%A1cil-el-reto-est%C3%A1-en-hacer-que-funcionen_24322)

Correa, Durán, Segura (2010). *Redes empresariales para la internacionalización*. Fundes. Serie nuestra experiencia. No. 5.

Dabas, E. (2004). *Conceptos de redes*. Consultado a través de la página: <http://www.cluster.com>.

Dini, Marco (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Cepal. Documento publicado en Santiago de Chile.

El Heraldo. (22 de junio 2014). *Solo el 34,4% de las pymes del país le apuesta a la innovación*. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/economia/solo-el-344-de-las-pymes-del-pais-le-apuesta-la-innovacion-156845>

Escalera, Milka Elena (2011). *El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa*. *Teorías Financieras fundamentales en las PyMES*. Consulta en la web el día 11 de septiembre a través de la página: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/meec/Teorias%20Financieras%20fundamentales%20en%20las%20PyMES.htm>

- Fleitman Jack (2013). Importancia de la capacitación. Consultado a través de la web: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/02/02/importancia-de-la-capacitacion/>
- Jiménez, Marinela (2006). Red empresarial como estructura para la disposición del sector productivo. *Revista de ciencias sociales* v.XII n.2 Maracaibo ago. 2006. Versión impresa ISSN 1315-9518.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. & Mackee, A. (2002). *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- González (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. UN.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33. USA: Graduate Schools of Business Administration, University of California.
- Harberger (2002). Análisis costo beneficio. Edición: Washington D.C.: INTAL, 2002 [26 p.]. Consultado en línea el día 11 de septiembre a través de la página: [http://www.iadb.org/intal/intalcdi/integ/integ1B.asp?sub\\_base=INTEG&az=1&za=1&desc=ANALISIS%20COSTO%20-%20BENEFICIO&orden=anioD&desc\\_tipo=and&origen=A](http://www.iadb.org/intal/intalcdi/integ/integ1B.asp?sub_base=INTEG&az=1&za=1&desc=ANALISIS%20COSTO%20-%20BENEFICIO&orden=anioD&desc_tipo=and&origen=A)
- Kantis, Hugo (2005). *Empresarialidad y contexto emprendedor en Uruguay*. BID. 2005.
- Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. [www.Uv.mx/llesca/revista 2001-1/empresas.htm](http://www.Uv.mx/llesca/revista%2001-1/empresas.htm). Fecha de consulta 11 de septiembre de 2013.
- Lefcovich (2004). Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Consultado a través de la página: [http://www.degerencia.com/articulo/las\\_pequenas\\_empresas\\_y\\_las\\_causas\\_de\\_sus\\_fracasos](http://www.degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos)
- López, Carlos (2003). *Redes empresariales. Experiencias en la región andina*. Minka. Perú. Pág. 62 – 115.
- López, Carlos (2003). *Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria*. Consultado a través de la web: <http://www.revistaespacios.com/a99v20n02/42992002.html>
- Lozano Rolando (2013). Un estudio de Confecámaras señala que las pymes tienen una vida promedio de 12 años. *Revista Portafolio*. Consultado a través de la web; <http://www.portafolio.co/negocios/duracion-las-pymes-colombia>
- Pinto, Juan (1998). *Prospectiva del empresario latinoamericano con respecto a la problemática ambiental*. Corporación para la investigación socioeconómica y tecnológica de Colombia. Pág. 2.
- Porter, Michael. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara editores, Buenos Aires.
- Porter, Michael (1999). *Ser competitivo*. Harvard Business School. Impresión; Impresia ibérica. España.

Sharma, P.; Chrisman, J. (1999). Hacia una reconciliación de las cuestiones de definición en el campo de la iniciativa empresarial corporativa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 11-27.

Sharples, J. Y N. Nilham (1990), Competitividad de la Agricultura de Australia, Departamento de Agricultura de los Estados del Servicio de Investigación Económica, Economía Exterior de Agricultura, Informe No. 243 de largo plazo.

Snijders, T. (2003). Contabilización de las distribuciones en el análisis empírico de la dinámica de la red. En R. Breiger, K. Carley y P. Pattison (Eds.), *Modelando Red Social Dinámica y Análisis*: (pp 146-161) Resumen del taller y los papeles. Washington: The National Academies Press.

Rosales, H. (1997). La asociatividad como estrategia de sobrevivencia de las PYMES. Cambios estratégicos en las políticas industriales. En: *Revista Capítulos 51*, Caracas, Sela, julio-septiembre.

Rosillo, Edgar (2013). *Las pymes deben aumentar inversiones: Acopi. Gerente Pyme*. Edición 41. Bogotá, Colombia.

Tracey, P. y Clark, G. (2003). -Alliances, networks and competitive strategy: rethinking cluster of innovation-, *Growth and Change*, vol. 34, núm. 1, pp. 1 – 16.

United Nations Industrial Development Organization, Unido (2001). *Development of cluster and Networks of SMEs*. Vienna: United Nations.

