

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – UPB

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN DESARROLLO**

**LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO
LOCAL
EL CASO DEL COMPONENTE DE ASOCIATIVIDAD DEL PROGRAMA EMFORMA
EN EL ABURRÁ SUR, 2013 - 2014**

AUTORA

MARTA IRENE PULGARÍN AGUDELO

DIRECTOR

EDINSON GABRIEL BRAND MONSALVE

MEDELLÍN, 10 DE JULIO DE 2015

**LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO
LOCAL
EL CASO DEL COMPONENTE DE ASOCIATIVIDAD DEL PROGRAMA EMFORMA
EN EL ABURRÁ SUR**

MARTA IRENE PULGARÍN AGUDELO

Trabajo para optar al título de Magíster en Desarrollo

DIRECTOR

**EDINSON GABRIEL BRAND MONSALVE
Magíster en Desarrollo**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA – UPB
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN DESARROLLO
2015**

DEDICATORIA

A mi madre, por su incondicional amor, su permanente apoyo, y sus sabios consejos. No tengo mayor orgullo que ser tu hija.

A mi familia (Dany, Alejandra y Samuel) y mi hermana Liliana, por ser los grandes motivadores para mi desarrollo personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos:

A mi queridos tutores y guías de esta investigación, Edinson, Liliana y Gonzalo, quienes han orientado esta investigación entregándome sus conocimientos, reflexiones y motivándome a continuar este proceso. Sin su apoyo, hubiese sido imposible concluir esta etapa.

A la Universidad Pontificia Bolivariana, en especial a la Escuela de Ciencias Sociales quienes me entregaron sus conocimientos en los cursos de mi Maestría. Asimismo, a la Institución Universitaria Esumer y la Cámara de Comercio Aburrá Sur, los cuales me hicieron llegar sus valiosos aportes, permitiéndome discernir y mejorar el documento final de esta Investigación. Finalmente agradecer también el apoyo no sólo administrativo, sino personal de Hernando Granados, Blanca Martínez y Gonzalo Giraldo.

A la Universidad de Antioquia, por su apoyo institucional y por la confianza depositada en mí, con especial atención la Facultad de Ciencias Económicas y a cada uno de sus integrantes, por el trabajo y compañerismo compartida a lo largo de estos años.

A mi familia (Martha, Dany, Alejandra, Samuel y Liliana) por el amor, el apoyo, y la energía que siempre he recibido, que me ha proporcionado las bases para luchar para conseguir mis metas. A cada uno de mis queridos amigos, con quienes he compartido las experiencias de este trabajo y que han tenido la paciencia de escucharme y aconsejarme. Y en especial a mis queridos “Teóricos Pragmáticos (Jana, Julián y Paula)”, mi amiga y compañera de vida Mary Luz Duque y la profesora Esperanza Gómez.

De forma más general y no menos importante, también hacer presente mi gratitud a todas aquellas personas e instituciones que han apoyado, motivado y respaldado la realización de este proyecto académico, en especial a los Empresarios, coordinadores y equipo técnico del programa EMFORMA componente de Asociatividad.

DECLARACIÓN ORIGINALIDAD

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.

FIRMA AUTOR

RESUMEN

La Cámara de Comercio del Aburrá Sur y la Institución Universitaria Esumer considerando que el desarrollo empresarial de las Microempresas debía abordarse desde una perspectiva asociativa, para tener un mayor impacto subregional ha ejecutado el Componente Asociativo del programa EMFORMA desde el año 2013 hasta la actualidad. Fue de interés de esta investigación comprender de qué manera esta propuesta asociativa empresarial en la ejecución 2013 – 2014 contribuye al desarrollo local del Aburrá Sur. Se profundizó en el concepto de Desarrollo Económico Local (DEL) y Asociatividad Empresarial para entender la relación de estos con el desarrollo territorial. Para lo anterior se partió de la metodología de orden cualitativa denominada sistematización social de experiencias, que permite construir conocimiento desde el estudio de un caso particular. Inicialmente se aborda cómo se concibió el modelo propuesto de asociatividad empresarial por parte de los proponentes. Posteriormente se muestra las dinámicas en la ejecución del componente de asociatividad empresarial en Mesas Sectoriales y Redes Comerciales; y finaliza con la presentación de las brechas y aciertos entre lo inicialmente propuesto por las entidades y la ejecución en los años estudiados, que permiten encontrar que una apuesta por la asociatividad empresarial implica una mirada de largo plazo, que aporte a la transformación cultural para contribuir al desarrollo local de un territorio.

Palabras Claves: Desarrollo local, asociatividad empresarial, microempresas, fortalecimiento empresarial

ABSTRACT

Considering that the entrepreneurial development of micro enterprises should be developed from an association approach for greater sub-regional impact, the *Aburrá Sur* Chamber of Commerce and *ESUMER* University have implemented the Associative Component of the *EMFORMA* Program since 2013 until now. This study had the interest of understanding how an entrepreneurial associative proposal contributed to the local development of *Aburrá Sur* between 2013 and 2014. During the process, it was possible to deepen into the concepts of Local Economic Development and Entrepreneurial Associativity to understand the relation of these concepts with the territorial development. For this purpose, the research was developed through a qualitative method called "social systematization of experiences", which allows knowledge construction from a particular case study. Initially, this paper describes how the entrepreneurial associativity model was conceived by the proponents. Then, it describes the dynamics for executing the entrepreneurial associativity component in sectorial boards and commercial networks. Finally, this paper illustrates the loopholes and successes in the course between the initial proposal of the entities and the execution of the proposal along the years observed. The findings indicate that betting for entrepreneurial associativity entails a long-term vision that contributes to the cultural transformation towards the local development of a territory.

Keywords: Local development, entrepreneurial associativity, micro enterprises, entrepreneurial strengthening.

Contenido

Tabla de Figuras.....	11
Tabla de Cuadros.....	12
1 CAPÍTULO 1.....	13
1.1 Identificación del Problema de Investigación y Preguntas de Investigación.....	13
1.2 Relevancia Científica y Social de Trabajo de Grado.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 General.....	19
1.3.2 Específicos.....	19
1.4 Hipótesis.....	20
2 CAPITULO.....	21
2.1 Marco Teórico.....	21
2.1.1 Territorio y Desarrollo Local.....	23
2.1.2 Microempresas, Organización Flexible de la Producción y Asociatividad..	28
2.2 Marco de Referencia: Conceptualización de Dimensiones y Categorías.....	33
2.2.1 Dimensión Territorial.....	34
2.2.2 Dimensión Empresarial.....	41
2.2.3 Dimensión de Asociatividad.....	43
3 CAPITULO 3.....	48
3.1 Ruta Metodológica.....	50
3.1.1 El Modelo de Sistematización.....	50
3.1.2 La Revisión Documental.....	51
3.1.3 Dimensiones y Categorías de Análisis.....	67
3.1.4 Instrumentos de Recolección de Información.....	67
4 CAPÍTULO 4.....	72

4.1	Modelo Propuesto	72
4.1.1	Antecedentes del Modelo Propuesto	72
4.2	Descripción del Modelo Propuesto	74
4.2.1	Elementos de Enfoque y Objetivos Superiores.....	75
4.2.2	Propósitos del Componente de Asociatividad.....	79
4.2.3	Metodología del Componente de Asociatividad.....	81
4.3	El Modelo de Ejecución Mesas Sectoriales y Redes Comerciales.....	87
4.3.1	Modelo Asociativo Mesas Sectoriales.....	88
4.3.2	Enfoque y Objetivos Superiores de las Mesas Sectoriales.....	89
4.3.3	Sistemas de Relacionamiento de las Mesas Sectoriales del Modelo Asociativo.....	92
4.3.4	Articulador de las Mesas Sectoriales del Modelo Asociativo	99
4.3.5	Orientación de las Mesas	101
4.4	Modelo Asociativo de las Redes de Comerciantes	103
4.4.1	Enfoque y Objetivos Superiores de las Redes Comerciales.....	104
4.4.2	Sistema de Configuración de las Redes Comerciales	107
4.4.3	Relacionamiento de las Redes Comerciales del Modelo Asociativo	111
4.4.4	Orientación de las Redes Comerciales.....	112
5	CAPÍTULO 5.....	114
5.1	Aciertos	114
5.2	Brechas	118
5.3	Recomendaciones.....	125
5.3.1	Elementos de Enfoque y Propósitos Superiores.....	125
5.3.2	Elementos Metodológicos para el Modelo a Proponer.....	126
5.3.3	Apuestas Estratégicas	128

6 BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS.....	135
7.1 Entrevista para entidades proponentes.....	135
7.2 Entrevista para Autoridades Locales.....	138
7.3 Entrevista para los Empresarios.....	140
7.4 Entrevista para los Equipos de Trabajo.....	142
7.5 Guía Grupo Focal: Mesas Sectoriales Y Redes Comerciales – Programa EMFORMA, Componente De Asociatividad.....	144
7.6 Guía de Observación No Participante	147

Tabla de Figuras

Figura 2.1 Dimensiones y Categorías de Análisis	33
Figura: 3.1 Modelo de Sistematización.....	51
Figura 4.1 Esquema del Modelo Propuesto.....	74
Figura: 4.2 Elementos de Enfoque y Objetivos Superiores	75
Figura 4.3 Propósitos del Componente de Asociatividad	79
Figura 4.4 Metodología del Componente Asociativo	81
Figura 4.5 Modelo en Ejecución Mesas Sectoriales	88
Figura 4.6 Elementos de Enfoque y Objetivos Superiores	89
Figura 4.7 Densidad Empresarial Sistema Moda	90
Figura 4.8 Relaciones Entre Empresarios	92
Figura: 4.9 Relación Entre las Mesas	97
Figura: 4.10 Alianzas de las Mesas Sectoriales	98
Figura 4.11 Modelo Asociativo de las Redes Comerciales.....	103
Figura 4.12 Objetivos Superiores y Enfoque	104
Figura 4.13 Redes Comerciales Priorizadas	106
Figura 4.14 Sistema de Configuración de las Redes Comerciales.....	107
Figura 4.15 Sistema de Relacionamiento de las Redes Comerciales	111

Tabla de Cuadros

Tabla 3.1 Revisión Documental..... 53

Tabla 3.2.Herramientas y Fuentes de Información..... 68

1 CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Identificación del Problema de Investigación y Preguntas de Investigación

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL en América Latina, la gran mayoría de las actividades productivas son protagonizadas por las Mipymes. Según los estudios del organismo multilateral las microempresas son alrededor del 99% de la base empresarial de la región; en términos de empleados representaban para el 2013 un poco más de la mitad de la fuerza laboral no agropecuaria, además para el 2006 participaban con una porción importante del mercado. En países como Brasil, México, Colombia y Chile este tipo de negocios aportaban, cerca de US\$350.000 millones. Además proveían entre el 20% y 40% de los empleos en el sector formal y producían 30% del producto interno bruto-PIB de la región. (BID, 2006, p. 50).

A nivel nacional, gran parte de la dinámica empresarial del país está concentrada en este tipo de unidades económicas, las cuales representaban el 99.9% de las empresas y el 80.8% del empleo, y dentro del universo de las Mipymes las Microempresas¹ representaban el 92,6% del tejido empresarial del país y ofrecían ocupación a más del 50% de la población económicamente activa y por consiguiente son una importante fuente de ingresos para hogares colombianos. (Departamento Nacional de Estadística-DANE, CENSO, 2005)

¹ Ley 905 de 2004 las define como: “Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que cuente con un recurso humana hasta de 10 trabajadores y activos hasta 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes”.

Sin embargo, al indagar a fondo los rasgos característicos de las microempresas en Colombia el panorama se presenta más diverso en cuanto a las falencias que expresan. En todos los frentes estas unidades económicas presentan dificultades, donde del segmento de las Mipymes, las microempresas son quizá las más frágiles y que más expuestas están a los cambios (favorables y desfavorables) del entorno. Entre las debilidades más relevantes que expresan este tipo de empresas se destacan en esencia nueve (Consejo Nacional de Política Económica y Social-CONPES- Documento 3484, 2007, p.3 - 5): 1) altos niveles de informalidad, 2) bajos niveles de asociatividad, 3) estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, 4) bajo nivel tecnológico y de formación de sus recursos humanos, 5) poca capacidad de innovación, 6) escaso uso de tecnologías de información y comunicaciones (TICs), 7) limitado acceso al financiamiento adecuado, 8) problemas para la comercialización internacional de sus productos y la obtención de insumos y 9) limitada participación en el mercado de la contratación pública.

En términos de lo que se ha venido tratando, en la subregión del Aburrá Sur² la situación no es diferente a la que expresa América Latina y el país, según la Cámara de Comercio del Aburrá Sur - CCAS, de los 30.000 establecimientos del Aburrá Sur registrados en el año 2014, alrededor de 27.000 son Mipymes que correspondían al 96,4% de la base empresarial y de éstas 20.250 están registradas con activos hasta \$5 millones (75% son microempresas), sin embargo cabe anotar que este dato no representa la totalidad de las existentes en la subregión, dado que muchas de estas microempresas no aparecen en los registros de CCAS, debido a que son empresas que tienen altos niveles de informalidad (ningún tipo de registro mercantil) y que están localizadas en algunas zonas marginadas de la subregión que imposibilitan su registro ante este organismo.

² La Subregión Aburrá Sur comprende los municipios de Caldas, La Estrella, Itagüí, Envigado y Sabaneta, se encuentra localizado al sur del Valle de Aburrá.

Las problemáticas en las microempresas también se observa en la Subregión Aburrá Sur, en efecto según CCAS en el año 2013 llegaron 257 nuevas empresas provenientes de otras regiones del país y del departamento, nacieron 1.196 nuevos establecimientos, mientras que 2.365 cancelaron su matrícula mercantil, se liquidaron 246 empresas, es decir que por cada empresa que nacía o llegaba a la subregión, casi dos empresas cancelaban su matrícula mercantil o se liquidaban, donde según esta misma fuente el 52,5% de las empresas de baja escala son liquidadas en los primeros cinco años.

Dado la representatividad de las microempresas en el contexto macroeconómico y subregional, al igual que su doble carácter de agentes de desarrollo socioeconómico, las han hecho convertirse en uno de los ejes de los referentes del diseño de políticas, programas, proyectos de intervención y acompañamiento para superar las falencias que presentan estas unidades económicas.

En este sentido, el tipo de intervención y acompañamiento que han desarrollado los diferentes organismos e instituciones, le han apuntado a dos modelos de desarrollo empresarial; el primero de ellos busca de manera individual a través del fortalecimiento de sus factores internos de las microempresas ³, el cual está basado en la generación de competencias hacia la competitividad, el crecimiento y la productividad, buscando la inserción efectiva de las microempresas al desarrollo desde lo económico.

Un segundo modelo de intervención para las microempresas es fundamentado en esquemas asociativos, el cual busca el desarrollo empresarial mediante el relacionamiento entre empresas independientes, para el accionar en conjunto y la cooperación empresarial, permitiendo lograr con ello ventajas competitivas, aumento el poder de negociación, la transferencia de prácticas y conocimientos empresariales, el

³ El desarrollo interno basado en: el acceso a créditos; emprendimiento; ciencia, tecnología e innovación; acceso a mercados; formalización empresarial; fortalecimiento de los aspectos financieros, contables y administrativos; capacitación y formación empresarial.

establecimiento de economías de escala, entre otros, lo cual genera desarrollo económico a través de la construcción de tejidos y trabajo en red en el territorio.

Con relación a las iniciativas asociativas, se muestra la creciente importancia que le ha dado los organismos públicos, privados a esta manera de trabajar en búsqueda de la superación de las problemáticas importantes de las microempresas, de ahí que surjan en la Subregión Aburrá Sur propuestas como el Programa de EMprendimiento, FORTalecimiento Mas Asociatividad Empresarial EMFORMA por parte de la Cámara de Comercio de Aburrá Sur, cuyo propósitos son: i. el emprendimiento mediante la generación de cultura emprendedora y el proceso de creación de empresas, ii. el fortalecimiento empresarial por medio de la generación de cultura empresarial a través de la sensibilización y procesos de acompañamiento a las microempresas, buscando con ello que sean más competitivas, formalizadas y con gran potencial de crecimiento. (CCAS – ESUMER, 2013)

El último componente la **Asociatividad**, que es desarrollado por la Institución Universitaria Esumer, cuyo propósito es el de “fortalecer las Unidades Productivas Microempresariales del Aburrá Sur soportada en el modelo de Mesas Sectoriales y Redes Comerciales, en diálogo con las definiciones estratégicas de cada uno de los cinco Municipios de esta Subregión, apalancándose en un ecosistema soportado en alianzas público – sociales – privadas para el desarrollo y la filosofía de Asociatividad Empresarial” (CCAS – ESUMER, 2013, p. 4), el cual obedece al segundo modelo de intervención empresarial, siendo el objeto de estudio de la presente investigación.

En este contexto, el fortalecimiento de las capacidades empresariales de las microempresas ha sido uno de los compromisos de la *Cámara de Comercio del Aburrá Sur*, para contribuir al desarrollo empresarial y el mejoramiento de la competitividad territorial, el cual basado en sus registros y estudios empresariales ha implementado el programa EMFORMA a través de tres componentes: Emprendimiento, Fortalecimiento y

la **Asociatividad**, para de esta manera buscar garantizar la permanencia estable en el mercado de las microempresas; este programa es dedicado a la base empresarial concentrada en la subregión Aburrá Sur que comprende los municipios de Envigado, Itagüí, Sabaneta, Caldas y La Estrella.

Así mismo, la *Institución Universitaria Esumer* dada su experiencia en el acompañamiento empresarial en diferentes proyectos a nivel local, regional y nacional en tema asociativo, es la encargada del **componente del Fortalecimiento Asociativo**, para lo cual viene realizando la promoción y conformación de **Mesas Sectoriales** enmarcadas en el contexto de las vocaciones productivas de la subregión; así mismo se implementó la conformación de **Redes Comerciales**, que ha tomado como referente los micro-territorios de cada municipio, donde se da asentamiento de actividades mercantiles del Aburrá Sur.

El programa EMFORMA en su componente asociativo integra elementos que van más allá de la búsqueda del desarrollo económico desde lo empresarial, sino además está íntimamente ligado al desarrollo local, en tanto aborda el territorio desde sus ámbitos sociales, económicos, culturales, espaciales, políticos y la generación de alianzas, como factores determinantes para su progreso.

El problema de esta investigación es reconocer y analizar como el desarrollo empresarial a través de la asociatividad empresarial puede aportar al desarrollo local, en tanto **el modelo asociativo implementado por Esumer en el Programa EMFORMA sea efectivo para la generación de procesos asociativos en los empresarios del Aburrá Sur**, y además que **los microempresarios asociados se convierten en agentes activos que aporten al desarrollo del territorio**, en la medida que sus actuaciones vayan más allá del ámbito de lo empresarial, mediante la integración de los microempresarios a las dinámicas de desarrollo local del Aburrá Sur.

Interesa indagar: ¿Cómo el componente de asociatividad empresarial del programa EMFORMA desarrollado en el período 2013-2014, ha contribuido al desarrollo local del Aburrá Sur?, para lo cual se utilizaran otras preguntas de apoyo:

- ¿Cuáles son las condiciones efectivas para proceso asociativo?
- ¿La asociatividad empresarial como aporta al desarrollo local?

1.2 Relevancia Científica y Social de Trabajo de Grado

La relevancia científica y social del presente trabajo de grado radica en:

- Reconocer la importancia de las iniciativas locales para el fomento y desarrollo de la capacidad empresarial de los territorios a través de los modelos asociativos. Por tanto, la presente investigación pretende aportar al conocimiento de la efectividad de la asociatividad empresarial dentro del desarrollo local, bajo un enfoque combinado tanto territorial como económico, que en conjunto potencien a las microempresas para que fortalezcan el tejido productivo del territorio.
- Desarrollar un proceso de investigación mediante la metodología de sistematización de la experiencia socio empresarial del programa EMFORMA en su componente de asociatividad, dada la creciente importancia que hoy ha tomado darle un mayor sentido a la práctica, que generé una reflexión teórica y conceptual que permita un proceso constante de evolución, para de esta forma dar la posibilidad de generar insumos para instituciones de todo orden, facilitando la concepción de acciones que consienta una mejor distribución de los recursos, al

igual que dar la posibilidad a prácticas acordes a las necesidades de la Subregión Aburrá Sur.

- Generar procesos de profundización y conocimiento en los temas de desarrollo local, respecto a modelos de asociatividad empresarial y desarrollo empresarial, que implica la generación de capacidades para el desarrollo profesional, en términos de investigación e intervención.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Comprender la contribución de las concepciones y dinámicas del componente asociativo empresarial del programa EMFORMA al desarrollo local del Aburrá Sur.

1.3.2 Específicos

- Conocer las concepciones de los proponentes del componente de asociatividad empresarial del Programa EMFORMA.
- Dar cuenta de las dinámicas en la ejecución del componente de asociatividad empresarial del Programa EMFORMA.
- Analizar el componente de asociatividad empresarial del Programa EMFORMA con las apuestas del desarrollo local del Aburrá Sur.

1.4 Hipótesis

La hipótesis a contrastar en esta investigación es: Considerar que el caso de asociatividad empresarial del programa EMFORMA contribuye a las apuestas de desarrollo local en términos de que: 1. Apuntan al fomento y desarrollo de la capacidad empresarial de las microempresas, a través de acciones intersectoriales y esquemas asociativos empresariales, que implican que, 2. las acciones desarrolladas para la asociatividad son efectivas, las cuales, 3. orientan a los actores involucrados en el proceso a contribuir de manera conjunta al desarrollo del territorio.

2 CAPITULO MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Teórico

Garantizar una mejor condición y la calidad de vida de la población ha sido una de las constantes reflexiones por parte de los teóricos de las ciencias sociales desde el siglo XVIII hacia procesos de desarrollo, pero se profundizó a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial donde surge la preocupación del porqué unos países poseen mayores condiciones para la generación de equidad, igualdad, bienestar, progreso, crecimiento, económico para llevar una vida digna a sus habitantes.

No obstante, concebir una teoría que unifique el concepto de desarrollo no ha sido totalmente posible que permita identificar cuáles son los mecanismos generadores de desarrollo y obstáculos para alcanzarlo, dado que su estudio se ha delegado desde los años cincuenta hasta el presente casi exclusivamente a las ciencias económicas, que ha derivado en que la noción de desarrollo se derive meramente hacia procesos de desarrollo económico. Pese a esta corta mirada se ha logrado avanzar desde diferentes visiones lo conceptual y teórico sobre el desarrollo.

Las diferentes corrientes pensamiento y teorías del desarrollo se pueden clasificar ya sea desde un criterio cronológico o un criterio de enfoques ideológico – metodológico. Desde lo cronológico se pueden distinguir cinco teorías: la primera es la teoría de la modernización (años 50-60) cuya estrategias centrales son la intervención del Estado, protección del mercado interior e industrialización; posteriormente a partir de los trabajos realizados por Prebisch surge la teoría estructuralista que cuanto el eje determinante de su análisis sobre el desarrollo y el subdesarrollo se centra en la estructura de la economía mundial desde un análisis histórico.

En un tercer lugar se sitúa la teoría neomarxista del desarrollo (años 50 hasta 80), que sostiene que para que funciones el sistema capitalista necesariamente debe estar soportado por el subdesarrollo y el imperialismo. Gracias a la crisis económica mundial de los años 70's surge y se fortalece la teoría neoliberal o neoclásica, donde se le atribuye al mercado el mejor mecanismo para lograr el desarrollo, que implica liberación interna y externa del mercado junto a reducción del papel del Estado en la economía delegado a garantizar la estabilidad macroeconómica de los países, cabe señalar que esta visión sigue siendo la hegemónica pese a las crisis económicas sufridas en los últimos años.

Por último se clasifican las teorías alternativas de desarrollo, que dado su heterogeneidad no se ha podido construir un tronco teórico común, sin embargo todas ellas concuerdan que para alcanzar el desarrollo se debe plantear como objetivo la erradicación de la pobreza, la cual no se debe únicamente a la falta de ingresos sino que es multidimensional. Cabe señalar que es el marco de las teorías alternativas de desarrollo donde se sitúa el desarrollo local.

La segunda forma de aglutinar las teorías del desarrollo es desde el criterio ideológico – metodológico, en el cual se pueden distinguir dos corrientes de clasificación, las teorías ortodoxas de desarrollo o teorías de crecimiento económico y las teorías heterodoxas que surgen como crítica a la primera corriente de pensamiento sobre el desarrollo; dentro de las teorías heterodoxas se destacan el estructuralismo de la CEPAL, el enfoque de la dependencia, enfoque de la regulación, entre otras. Dentro de la corriente heterodoxa se distingue la teoría territorial del desarrollo e iniciativas locales, donde los agentes del desarrollo son los agentes locales bajo un escenario global.

Para la presente investigación hay dos conceptos que se constituyen los ejes del análisis: El desarrollo local e incorporado en este se encuentra la asociatividad empresarial, los cuales serán planteados desde las definiciones del enfoque de la construcción social del territorio (S. Boisier, Vásquez-Barquero y Albuquerque), cabe resaltar que no se pretende tomar la teoría general del desarrollo local, sino ubicarse en una parte de esta para analizar la práctica del Componente Asociativo del Programa EMFORMA.

El propósito de usar el concepto de Desarrollo Local en las microempresas es poder aproximar al análisis del fenómeno, su complejidad en el fortalecimiento y desarrollo empresarial de las microempresas en un contexto social, cultural, político, espacial y económico, que integren esquemas asociativos y trabajo en red para su desarrollo.

2.1.1 Territorio y Desarrollo Local

La teoría del Desarrollo Económico Local (DEL) emerge como una alternativa de la teoría hegemónica del desarrollo que se fundamenta en la fuerza del capital, al respecto Vázquez Barquero presenta que “el desarrollo endógeno, como propone la teoría territorial del desarrollo, es una interpretación orientada a la acción, que permite a las comunidades locales y regionales enfrentar los retos que presenta el aumento de la competitividad y abordar los problemas que presenta la reestructuración productiva, tales como el aumento del paro y el cambio estructural, utilizando el potencial de desarrollo existente en el territorio” (Vázquez Barquero, 1999: 45).

El aumento y promoción del desarrollo constituye una cuestión relevante en el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de un territorio, implica necesariamente un modelo de intervención que considere el territorio como uno de sus

principales componentes; sin embargo el territorio ha sido marginado del análisis de las teorías de desarrollo económica hegemónicas, en tal sentido Alburquerque expone que:

La causa principal de la marginación teórica de la naturaleza territorial del desarrollo económico hay que buscarla en la simplificación que de este proceso se ha realizado por buena parte del pensamiento económico (tanto el pensamiento neoclásico como marxista) al abandonar la referencia territorial y tomar como unidad de análisis la empresa o el sector económico considerados de forma abstracta, esto es, desvinculados de su entorno territorial. De esta forma, el territorio fue reducido a espacio uniforme e indiferenciado y durante mucho tiempo el análisis central del desarrollo económico ha permanecido dominado por el concepto de economías de escala internas a la empresa, un aspecto que –como se señala- han compartido las principales líneas de pensamiento económico. (F. Alburquerque, 2004, p. 2)

Este análisis plantea que el modelo de desarrollo asume el territorio como aquel espacio geográfico que es construido y transformado mediante la acción social de las comunidades, las instituciones públicas y privadas, como también por la acción empresarial de las Microempresas en función de la productividad al igual que competitividad de sus procesos productivos, productos y mercados, pero muy especialmente a través de procesos de integración de diverso índole donde estén comprometidos todos los actores que habitan el territorio. (Vázquez Barquero, 1999; F. Alburquerque, 2004).

En tal sentido, el territorio representa una agrupación de relaciones sociales; es también el lugar donde la cultura local y otros rasgos locales no transferibles se han sedimentado. Es el lugar donde los hombres y las empresas establecen relaciones, donde las instituciones públicas y privadas intervienen para regular la sociedad. Representa el área de encuentro de las relaciones de mercado y de las formas de regulación social, que determinan formas diferentes de organización de la producción y distintas capacidades

innovadoras que conducen a una diversificación de los productos que se venden en el mercado, no sólo sobre la base del coste relativo de los factores (Garofoli 1991a).

Sin embargo pese a la importancia que reviste el territorio para el desarrollo local, este no es un factor de competitividad en sí mismo, requiere por tanto mecanismos para aprovechar las potencialidades con las que cuenta. En este sentido, Vázquez Barquero identifica cuatro mecanismos que permiten el desarrollo del territorio siendo el cambio y adaptación institucional, desarrollo urbano del territorio, difusión de las innovaciones y del conocimiento y por último la organización flexible de la producción. (Vázquez Barquero, 2005)

Este mismo autor expone que “un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local”. (Vázquez-Barquero, 1988, p. 129)

Boisier en tanto plantea que el desarrollo endógeno se produce como resultado de un fuerte proceso de articulación de actores locales y de variadas formas de capital intangible, en el marco preferente de un proyecto político colectivo de desarrollo del territorio en cuestión. Todo proceso de desarrollo endógeno se vincula al desarrollo local de una manera asimétrica: el desarrollo local es siempre un desarrollo endógeno, pero éste puede encontrarse en escalas supra locales, como la escala regional por ejemplo. (Boisier, 2001, p. 14)

Es así como la capacidad de articulación de los habitantes a los sistemas económicos y de desarrollo del territorio, viene dada por su capacidad de establecer relaciones sociales, políticas y económicas; Las relaciones sociales tienen que ver con la capacidad que tienen los pobladores para desenvolverse en la sociedad, la cual está determinada por la facultad de establecer lazos de confianza, cooperación y solidaridad con sus semejantes. Las relaciones políticas no solo tienen que ver con las relaciones Estado – Sociedad, el mercado en la capacidad de gobernabilidad del Estado, sino además, la búsqueda de un entorno institucional favorable para el fortalecimiento y desarrollo económico local.

Las relaciones económicas por su parte, son la capacidad de gestión, negociación y potencialización de los recursos del territorio en los ámbitos de producción, distribución y consumo que realizan los individuos, empresas e instituciones; las cuales se basan en la tradición y confianza mutua, y se establece a través del tiempo y el beneficio mutuo que implica el intercambio. (Boisier, 2001; Vázquez-Barquero, 1988; Garofoli 2005)

En términos de intervención o de diseño de políticas de actuación, resulta obligado pensar conjuntamente la “construcción social del territorio” junto con el fomento de los proyectos de integración productiva. Dicho de otra forma, en el enfoque de los proyectos de integración productiva las políticas no pueden ser exclusivamente empresariales debido a que los ámbitos de intervención son sistemas de producción que tienen sus raíces evolutivas en nexos socio-culturales e institucionales de los territorios o lugares donde se sitúan (Bellandi, 2006, citado por Albuquerque, p. 6).

Para lo cual se hace necesario la implementación del modelo de desarrollo empresarial para hacer los territorios competitivos; lo que significa diseñar “instrumentos y políticas de gestión para el aprovechamiento de los recursos locales endógenos procurando la transformación de los sistemas productivos locales y regionales” (Méndez, 2001). De

acuerdo con Méndez (2001) un territorio competitivo se compone de una serie de elementos interrelacionados de forma sistémica, a saber:

(...) un substrato territorial de ámbito local, aunque con límites muchas veces no coincidentes con las divisiones, que mantiene ciertos rasgos de homogeneidad interna y se comporta como espacio de vida y trabajo (cuenca de empleo) para la mayoría de sus residentes. Un conjunto de actores (empresarios, instituciones públicas, sindicatos, asociaciones privadas con fines diversos...) con capacidad de decisión, que se identifican con ese espacio y son capaces de tomar decisiones y abordar proyectos de futuro. Una serie de recursos materiales (infraestructuras técnicas, patrimonio urbano...) e inmateriales (saber hacer, herencia cultural, cohesión social...), que son comunes y que deben identificarse y ponerse en valor.

Una lógica de interacción, por la que se establecen relaciones entre los actores y existe cierta capacidad de llegar a acuerdos, lo que en ningún caso excluye la competencia o el conflicto de intereses. Una lógica de aprendizaje, o capacidad de los actores para modificar su comportamiento a lo largo del tiempo con objeto de adaptarlo de forma flexible a los cambios del entorno, así como unas normas de actuación aceptadas colectivamente. (Méndez, 2001, p. 37-44).

En este sentido, se tiene que la proximidad geográfica al igual que la afinidad sociocultural, se puede definir como modelos compartidos, confianza recíproca, comportamientos, lenguajes comunes, lo cognitivo y lo moral; permite que exista entre los actores de un territorio determinado, una elevada probabilidad de establecer interacción y sinergias entre ellos (Relaciones positivas), disminuyendo la probabilidad de comportamientos oportunistas, aumentando la cooperación, la confianza, la cohesión y el sentido de pertenencia hacia el territorio por parte de la empresa y la comunidad.

2.1.2 Microempresas, Organización Flexible de la Producción y Asociatividad

Las microempresas poseen un papel fundamental en el desarrollo local dado que ellas son las que poseen mayor peso en el tejido productivo en un territorio, como el caso de Colombia y particularmente la subregión del Aburrá Sur, como se expuso anteriormente. Por ser estas la base la base empresarial con una importancia decisiva desde el punto de vista del empleo y el ingreso de la población.

Este tejido de empresas de pequeña dimensión es también fundamental desde el punto de vista del dinamismo del mercado interno y la estabilidad social y política (...) se deduce la importancia estratégica que tiene este segmento de empresas desde el punto de vista económico y social, y para la difusión territorial del progreso técnico y el empleo. Por eso, las políticas de desarrollo económico que sitúan las políticas activas de empleo como un eje estratégico principal de actuación, constituyen un enfoque coherente con el logro de la equidad o cohesión social, un objetivo que no puede ser alcanzado de forma sostenible sólo desde una perspectiva asistencial. (Alburquerque, 2007, p. 7-8)

De esta manera el fortalecimiento de las microempresas se debe apoyar en “la filosofía del desarrollo local, *la cual* se basa en la consideración del binomio equidad-eficiencia como justificación fundamental, alejándose por lo tanto del simple productivismo. El principio de eficiencia es necesario para generar crecimiento, pero es el de equidad el que le permitirá, a largo plazo, reducir las diferencias territoriales” (Precedo y Míguez, 2007, p 82)

Las microempresas dadas sus debilidades internas y sus características por sí solas no pueden generar procesos de crecimientos y sostenibilidad de largo plazo en el territorio, de ahí la importancia de la organización flexible de la producción para potenciar el

desarrollo local, al respecto Albuquerque sostiene que “las experiencias de desarrollo local cobraron importancia como formas de ajuste productivo flexibles en el territorio, en el sentido que no se sustentan en el desarrollo concentrador y jerarquizado, basado en la gran empresa industrial y localizadas en grandes ciudades, sino que buscan un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de recrear un entorno institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales” (Albuquerque, 2002, p 51).

En este sentido la organización flexible de la producción no solo alude a la relaciones entre empresarios, sino además a la generación de un sistema de relaciones que vinculen a todos los actores que influyen de manera directa e indirecta en el desarrollo. En el caso particular de las redes los sistemas de empresas locales. “las relaciones entre las empresas son uno de los mecanismos a través de los que se producen los procesos de crecimiento y cambio estructural de las económicas locales y regionales, ya que permiten generar rendimientos crecientes cuando las relaciones y la interacción entre las empresas propician la utilización de economías de escala ocultas en los sistemas productivos y los centros urbanos, a fin de cuentas uno de los potenciales de desarrollo económico local”. (Vázquez Barquero, 2002, p. 11).

Este mismo autor plantea que la creación y desarrollo de redes empresariales va “en contra de la visión tradicional de los economistas, que se refiere a los empresarios como empresas que compiten entre sí y que se relacionan a través de las señales del mercado en su búsqueda del beneficio, el surgimiento y crecimiento de la capacidad empresarial y organizativa en un territorio es el resultado de un proceso complejo, en el que las instituciones, las redes de contactos personales y las acciones estratégicas de los actores permiten a los empresarios realizar sus proyectos de negocio” (Vázquez Barquero, 2005, p 55).

En tal sentido, la existencia de redes empresariales facilita la difusión del conocimiento e innovación y de las oportunidades entre las empresas, además la identificación de problemas comunes que pueden ser resueltos por ellas mismas, la construcción de respuestas colectivas con un enfoque de resolución de problemas y búsqueda de nuevas oportunidades y finalmente respuestas a crisis de la sociedad que implica la movilización y dinamización desde el nivel local.

Dentro de la teoría de desarrollo local se han identificado diferentes formas de organización de las redes empresariales, entre las cuales se destacan los distritos industriales, los clusters empresariales y los sistemas productivos locales⁴, las cuales obedecen a formas específicas de organización empresarial en un territorio. No obstante Grabher, citado por Vázquez Barquero, identifica que las relaciones de las redes entre empresas y actores tienen como rasgos característicos los siguientes:

- La red hace referencia a transacciones dentro de un contexto de reciprocidad, no a intercambios mercantiles o regidos por un esquema de relaciones jerárquicas.
- Asimismo, se trata de relaciones de interdependencia entre los actores y empresas, y no de independencia, como en las relaciones de mercado, o de dependencia, como en las estructuras jerarquizadas.
- Además, la red se refiere a un sistema de interconexiones múltiples y de respuestas y reacciones de las empresas y los actores.
- Por otro lado, la red se caracteriza por un conjunto de vínculos débiles cuya interrelación imprime fortaleza a la red apoyándose en el acceso a la información, el aprendizaje interactivo y la difusión de la innovación.
- Por último, las relaciones entre las empresas y actores pueden ser asimétricas, convirtiéndose el poder, en ese caso, en un elemento del funcionamiento de la red. (Grabher, 1993, citado por Vázquez Barquero, 2005, p. 51).

⁴ Para mayor conocimiento sobre la diferencia entre los distritos industriales y los clusters empresariales se recomienda al lector estudiar los trabajos realizados por Becattini y Porter, así mismo, el artículo realizado por Francisco Albuquerque en el cuarto taller de la red de proyectos de integración productiva BID/FOMIN, donde el autor muestra la similitudes y diferencias entre ambos modelos de redes empresariales.

Una de estas formas de generación de redes es la Asociatividad Empresarial la cual es definida por Rosales como "un mecanismo de cooperación entre empresas 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" (Rosales, 1997, p. 97).

Para la ONUDI define las redes como "empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas" (ONUDI, 2003, p. 7). Mientras que López Cerdán (2003) la define como "una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes" (López Cerdán, 2003, p. 22).

En el trabajo realizado por Narváez, Fernández y Senior, recoge el análisis realizado por Vázquez Barquero sobre la asociatividad con base en los sistemas productivos locales, quien define la asociatividad como una estrategia para enfrentar la globalización desde los ámbitos locales, en tal sentido exponen que:

Al hacer uso de esta estrategia, la actividad empresarial se realiza en el marco de redes formales e informales, relaciones y determinados eslabonamientos productivos con proveedores, clientes y mercados, reflejando experiencias de endogenización del desarrollo en las que sobresalen algunos aspectos:

- El territorio es concebido como un conjunto organizado de agentes y de instituciones (públicas, privadas, sector científico-tecnológico, organizaciones gremiales, etc.) y recursos que interactúan dialécticamente con el entorno.

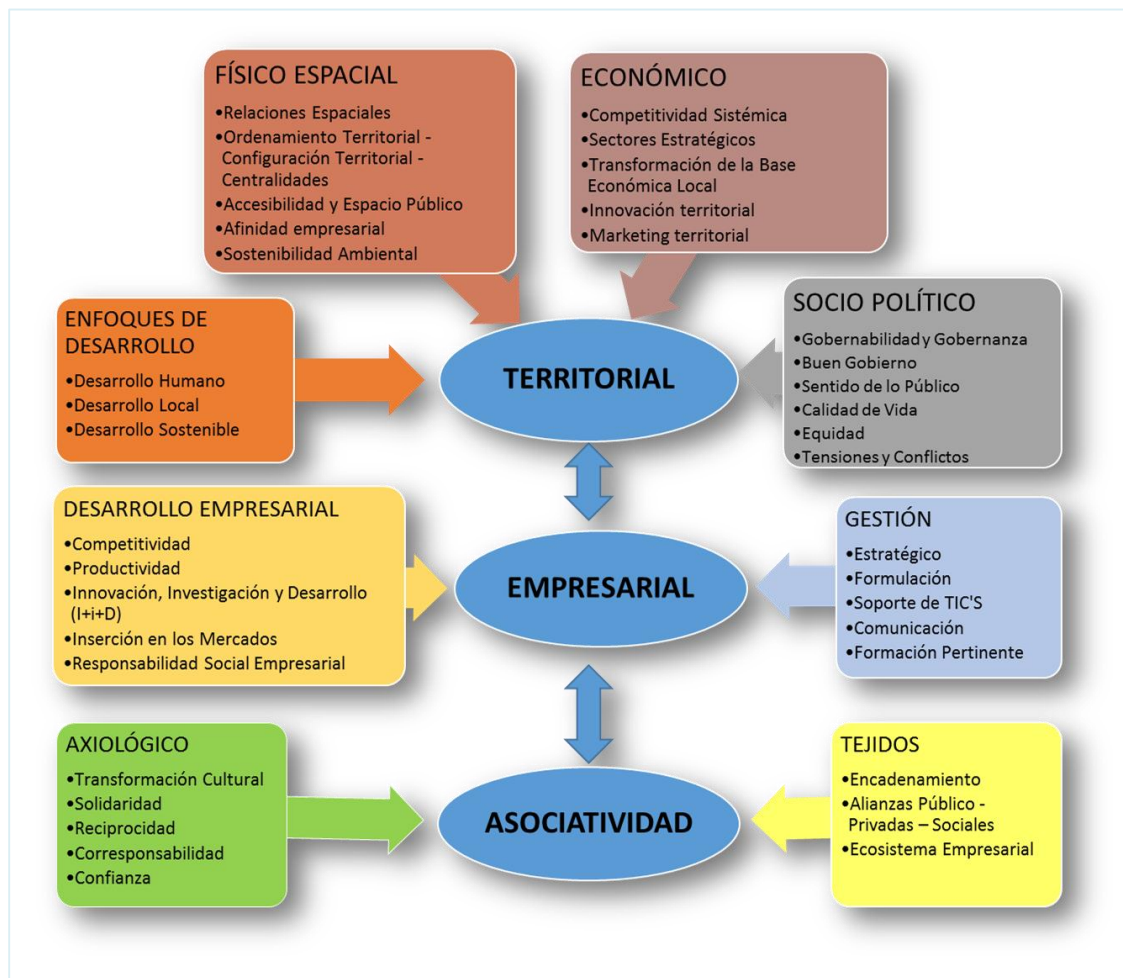
- Se rescata la importancia de los factores históricos, sociales, institucionales y ambientales sobre el proceso de transformación socioeconómica de un territorio.
- Se remarca la importancia de la calidad, dotación y orientación de las infraestructuras básicas y los servicios avanzados de apoyo a la producción existentes en el entorno territorial.
- Se priorizan acciones colectivas sobre las individuales y la importancia del establecimiento de redes horizontales, alternativas a las redes jerárquicas públicas y de mercado, que permitan y favorezcan la acumulación e interrelación más rápida de activos y destrezas especializadas, faciliten una mejor información y percepción permanente de las señales del mercado, reduzcan los niveles de incertidumbre y los costes de transacción, presionen a las empresas para innovar e invertir y estimulen la dinámica empresarial (Vázquez Barquero, 1999, citado por Narvéez, Fernández y Senior 2008).

De esta forma la asociatividad empresarial se basa en “el enfoque ascendente (de ‘abajo arriba’) tiene como finalidad fomentar la toma de decisiones participativas por parte de los actores locales en todo lo relativo a las políticas de desarrollo, buscando la implicación de dichos actores e instituciones territoriales. Este enfoque territorial muestra la necesidad de avanzar hacia la ampliación de la planificación estratégica y participativa desde la organización eficiente de la cadena productiva y red de empresas a la totalidad de los aspectos que atañen a la comunidad de personas y los procesos de organización y gestión del desarrollo local. (Alburquerque, 2006, p. 7)

Es por ello que la realización del análisis del desarrollo empresarial, no debe verse únicamente desde una mirada que englobe lo empresarial, debido a que el territorio y las relaciones (sociales, culturales, económicas y políticas) que lo enmarcan son en definitiva los que conducen o no a sus habitantes a procesos efectivos de desarrollo en todos sus ámbitos.

2.2 Marco de Referencia: Conceptualización de Dimensiones y Categorías

Figura 2.1 Dimensiones y Categorías de Análisis



Fuente. Elaboración Propia

El presente apartado conceptualiza las dimensiones y categorías utilizadas en el análisis de la investigación, de modo que se pueda tener un marco de referencia de los conceptos que se abordan en la sistematización, con el fin de tener un contexto y comprender más fácilmente las apuestas realizadas en el Programa EMFORMA en su Componente de Asociatividad, el cual es el resultado del proceso de documentación y ajustadas en el proceso de recolección de información primaria y secundaria, en estas se definieron tres dimensiones centrales que engloban los aspectos centrales del análisis del estudio, como son las dimensión territorial, la empresarial y la asociatividad, estas tres son la

base analítica de la sistematización y las cuales permiten orientar y organizar el centro del trabajo investigativo. A continuación se describen cada una de las dimensiones, categorías y subcategorías halladas.

2.2.1 Dimensión Territorial

La comprensión del territorio va más allá de un mero aspecto geográfico y de localización, este se configura como un espacio construido a partir de lo social, cultural, político y economía humana, en este sentido el territorio se constituye entonces en un espacio donde se construyen las relaciones sociales y de producción y en las definiciones políticas e institucionales de las sociedades que habitan espacios geográficos concretos. (Vázquez Barquero, 1999; F. Alburqueque, 2004; Garofoli 1991 a).

El territorio tiene por consiguiente un sentido para el desarrollo y en especial el desarrollo empresarial en la medida que se integren los procesos físico-espaciales, la gestión y lo socio político y se define como una condición *sine qua non* para la existencia de los distintos grupos sociales y empresariales que lo habitan. En este sentido *se requiere entender el territorio en su complejidad, heterogeneidad, simultaneidad, movimiento y conflicto, en tanto las acciones que los sujetos hacen o no en él, determinan su funcionalidad económica, social, política o físico-espacial-ambiental.* (Propuesta-Plan 2014 ESUMER)

La dimensión territorial debe tener en cuenta la planificación del territorio, en tanto es el proceso que permite la visualización de las estrategias y las posibles sinergias de los distintos actores partícipes en él. Bajo esta perspectiva se esbozarán las diferentes categorías definidas en la dimensión de territorio para la sistematización del componente

asociativo del Programa EMFORMA, teniendo en cuenta que estas miradas hacen parte de las múltiples visiones que implica el desarrollo mismo del territorio y los actores que interviene en él.

2.2.1.1 Enfoques de Desarrollo

Uno de los elementos que implica el territorio es que tipo de **Enfoque de Desarrollo** desean los actores que directa o indirectamente influyen en él, en este sentido un aspecto central que se busca establecer en el territorio es el **Enfoque de Desarrollo Humano**, *esta forma de ver el desarrollo se centra en ampliar las opciones que tienen las personas para llevar la vida que valoran, es decir, en aumentar el conjunto de cosas que las personas pueden ser y hacer en sus vidas. Así el desarrollo es mucho más que el crecimiento económico, este es solo un medio para expandir las opciones de la gente (PNUD).*

Es importante comprender **el Desarrollo Local** como parte del progreso del territorio, entendido como un proceso endógeno, cuyos ejes centrales son la movilización de los potenciales propios de una región y la capacidad de los actores institucionales y sociales de liderar los procesos; donde el fortalecimiento del capital social es fundamental para el logro de los objetivos. En este sentido, lo local adquiere protagonismo en los procesos de planificación del territorio, donde es el espacio geográfico, administrativo y jurídico definido, donde se despliegan las actividades de los diferentes actores que hacen parte de los procesos.

Se presenta como uno de los enfoques el **Desarrollo Sostenible** en tanto ha sido una de las apuestas subregionales para el Aburrá Sur, se entiende esto como la búsqueda

de un desarrollo perdurable en el tiempo y con ello garantizar el sostenimiento de las generaciones presentes y futuras en condiciones de vida digna.

En el Plan Estratégico del Aburrá Sur, una apuesta por un desarrollo sostenible va más allá de una mirada centrado en lo biológico en tanto comprende que implica dimensiones materiales pero al mismo tiempo integra las necesidades humanas como las de afecto, de desarrollo de las capacidades y la relación con los otros, “en este enfoque, las necesidades son, entonces, materiales, pero también políticas, culturales, sociales, psicológicas, espirituales y, aún, estéticas y lúdicas” (2006, pág. 16)

2.2.1.2 Físico Espacial

Lo **Físico – Espacial** al interior de la dimensión territorial adquiere un valor preponderante para la misma, debido a que es en este espacio donde se viabilizan los acuerdos, el aprovechamiento de las sinergias y donde se construyen las relaciones efectivas entre los seres humanos y su entorno físico. No solo es el componente material, sino como uno más de los determinantes de la prosperidad o no de las actividades mercantiles, empresariales y sociales que implica necesariamente la apropiación del espacio como un determinante más de la productividad y competitividad hacia el desarrollo local.

Las **Relaciones Espaciales** adquieren una connotación especial, en la medida que estas facilitan o no las interrelaciones al igual que las jerarquías de las fuerzas vivas del territorio, permitiendo establecer potencialidades y deficiencias existentes para establecer criterios hacia el desarrollo del territorio y aplicación de las correspondientes políticas para lograrlo, donde una de estas políticas es la de **Ordenamiento Territorial**, entendido este como *el instrumento para la planeación física, social, y económica,*

planteados por la Ley 388 de 1997. Su elaboración ofrece un espacio que permite identificar las potencialidades del municipio y plantear las acciones prioritarias para su desarrollo, a partir del ordenamiento físico del territorio (Minvivienda-2014).

La interacción de los actores de forma individual o colectiva permite establecer como es la **Configuración territorial** ya sea de manera planificada en la búsqueda de la potencialización o especialización del territorio o por las mismas relaciones de los actores que de forma informal se apropian de los espacios y establecen sus propias **Centralidades y localización espacial** de las empresas alrededor de ellas; o por el contrario “abandonan” las ya consolidadas en búsqueda de nuevas relaciones socio económicas en el territorio.

Otros conceptos claves para comprender las relaciones en el territorio es en lo referido a la **Accesibilidad y el Espacio público** al igual que la búsqueda de la **Sostenibilidad Ambiental**, permiten generar mayores dinámicas en el territorio en especial en el orden social, económico, político y cultural, donde las unidades económicas de diferentes tamaños y sectores aprovechan el territorio para establecer sus actividades productivas y comerciales. La localización de las empresas cuando es un proceso planificado obedece a las capacidades mismas que ofrece el territorio, para que estas se desarrollen y con ello el territorio mismo; donde la planificación indica cuales son los sectores económicos y empresariales que se quieren potenciar (Vázquez Barquero, 2007).

La **Afinidad Empresarial** refiere a las relaciones que se establecen entre empresarios del mismo tamaño o entre empresas tractoras y empresas de la cadena, con el objetivo de facilitar el desarrollo empresarial de un sector, una actividad económica o la conformación de cadenas empresariales tanto verticales u horizontales, la cual permite en un mediano o largo plazo consolidar relaciones empresariales fuertes de desarrollo en el territorio (Vázquez Barquero, 2007; F. Alburquerque, 2004).

2.2.1.3 Económico

Se entenderá lo **Económico** en el marco del territorio no sólo como la ocupación empresarial del espacio físico, sino como un sistema más amplio que implica la construcción social del territorio, que pueda expandir la participación activa de los sistemas productivos locales en conjunción con el desarrollo de políticas que conduzcan a niveles de crecimiento y la mejora en la calidad de vida de la población.

En este sentido, desde la Institución Universitaria Esumer se ha comprendido que la **Competitividad Sistémica** vista en la dimensión territorial, hace referencia a una competitividad que posibilita la promoción del desarrollo del territorio tanto en las relaciones que se establecen de manera permanente, concertado y articulado, que faciliten la definición y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos, cuyos propósitos están orientados a favorecer el desarrollo de un territorio en su complejidad, por parte de las instituciones y actores asociados a los cuatro niveles de competitividad sistémica, siendo los niveles meta, meso, macro y micro. (Unión Temporal Esumer-Acopi, 2007 pg. 43 y 44)

El anterior concepto está relacionada con la categoría definida: **Transformación de la Base Económica Local** la cual hace referencia a los procesos de cambio de la vocación productiva del territorio, teniendo en cuenta el documento presentado por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá sobre la Centralidad Sur se precisa que la transformación de la base económica local para la subregión está relacionada con las adaptaciones dadas a los cambios generados por procesos de internacionalización de la economía y los mercados. (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2010)

Los **Sectores Estratégicos** es una de las subcategorías constitutivas de la categoría económica, en tanto esta hace mención a que la subregión tenga unas apuestas sectoriales en alianza con la institucionalidad y en articulación con las necesidades y oportunidades que brinda el territorio, que busca hacer de la subregión un lugar de mayor competitividad y productiva en un contexto globalizado lo que lleva a la necesidad de definiciones locales de las apuestas empresariales en el territorio.

En el marco de la presente dimensión otra de las subcategorías abordadas en la de **Innovación Territorial** la cual se presenta como una de las apuestas del componente buscando involucrar los niveles de competencia sistémica, así en el informe presentado por la Cámara de Comercio de Aburrá Sur sobre liquidación empresarial, se entiende la innovación como un pilar de la competitividad entendiendo que los países que trabajan por la incorporación de la innovación en un primer momento lo hacen a través de la adopción de tecnologías pero luego esta debe trascender a ser vanguardistas en los productos y procesos empresariales, siempre teniendo en cuenta que debe ser un proceso conjunto entre los sectores públicos y privados (CCAS, 2012)

Finalmente un concepto necesario abordar entendiendo que hoy los territorios compiten entre sí para atraer los mejores recursos para que se asienten en ellos, es el **Marketing Territorial**, entendido no solo como elemento de promoción para atraer la inversión local y extranjera, sino además para destacar sus logros y perspectivas hacia nuevos desarrollos.

2.2.1.4 Socio – Político

El territorio como se mencionó anteriormente va más allá de su constitución físico espacial, en él se da el relacionamiento de los actores es por ello que una de las categorías a tener en cuenta es la relacionada con los asuntos **Socio – Políticos** estos permiten generar interacciones de mayor alcance frente al concepto mismo de desarrollo, en tanto permite analizar las relaciones sociales y de poder que se dan en el territorio.

Por eso debe tenerse en cuenta para analizar los aspectos socio políticos las subcategorías de **Gobernabilidad y Gobernanza**, en tanto la primera genera que los actores individuales y corporativos gestionen los asuntos públicos, mediante la creación de un sistema de normas aceptadas, con el fin de promover y valorizar los valores sociales hacia los cuales apuntan los individuos y los grupos en pro del desarrollo.

La Gobernanza por su parte garantiza que los actores individuales y las redes entre organizaciones generen procesos de coordinación de sus acciones en pro del cambio social, que implica mayor grado de cooperación e interacción entre el Estado y actores no estatales dentro de un sistema de redes de relacionamiento mixtas, públicas y privadas.

Es central comprender el papel que juegan los ciudadanos junto con las organizaciones públicas, privadas y sociales asentadas en el territorio o que influyen de manera directa o indirecta en él, en relación al **Buen Gobierno** que implica la generación espacios de participación, la generación de consensos en el marco de la transparencia, legalidad, eficiencia y eficacia para la generación de mayor equidad de manera responsable para la búsqueda de las soluciones de las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

Lo anterior esta articulado a la comprensión del **Sentido de lo Público** donde el Estado no es el único responsable de los asuntos públicos, debido a que el territorio es una construcción colectiva el cual genera deberes y derechos en una apuesta de desarrollo conjunto, que eleven la **Calidad de Vida** al igual que la **Equidad** comprendida como una apuesta por garantizar a los habitantes una mayor dignidad con posibilidades de desarrollo, donde es importante el cómo se tramitan las **Tensiones y los Conflictos**, entendida como el resultado de las relaciones sociales, políticas, económicas de los diferentes actores en un espacio y tiempo, que implica la generación de acuerdos y apuestas comunes pese a las diferentes miradas que se tengan del “deber ser” de desarrollo del territorio.

2.2.2 Dimensión Empresarial

2.2.2.1 Desarrollo empresarial

El **Desarrollo Empresarial** es parte constitutiva de la dimensión empresarial esta categoría se presenta en sí misma como una categoría orientadora que presenta las apuestas de las entidades en la búsqueda de generar transformaciones reales en el campo empresarial, es importante mencionar que se evidencia en este concepto una alusión a procesos individuales y otro que hace relación a proceso colectivos y de mayor alcance, en el primero hace referencia a la búsqueda de mejora de la competitividad y desarrollo de las empresas (Martínez, entrevista 4 de Noviembre) y una dimensión que involucra un alcance mayor relacionado con definir y gestionar la vocación económica de la región y definir un proceso de acompañamiento para el emprendimiento y fortalecimiento empresarial (Tamayo, entrevista 30 de Noviembre).

El desarrollo empresarial se encuentra ligado a las transformaciones propias de la empresa como de su entorno, en este sentido, los avances en la **Competitividad** y **Productividad** no se ven como elementos aislados de las empresas donde el empresario y su personal, adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, para el manejo eficiente y fuerte de los recursos con que cuenta para lograr así un crecimiento sostenido a futuro; sino además debe estar acompañado de un territorio competitivo, donde las acciones de los diferentes actores que inciden en él ya sean de carácter organizacional o personal, establecen las acciones necesarias de planeación estratégica, procesos efectivos de **Innovación, Investigación y Desarrollo (I+i+D)**, que les permita a las empresas alcanzar los estándares necesarios para competir en un mundo más globalizado.

De igual forma hoy la tendencia es la generación de capacidades territoriales para que se den las condiciones necesarias para el desarrollo empresarial que permitan la **Inserción efectiva en los Mercados**, en un contexto global-local, que posibilitan el aprovechamiento de economías de escala y mayor poder de negociación, al igual que facilita el acceso a mercados con mayores volúmenes de producción, distribución y ventas mejorando la capacidad de oferta exportable, al igual que la inserción de las empresas en cadenas productivas y acceso de nuevos mercados.

Otra manera de pensarse el desarrollo empresarial desde la asociatividad es lo referido a la **Responsabilidad Social Empresarial** la cual ha venido tornándose no solo en una filosofía sino en acciones que favorecen el intercambio, la construcción colectiva y el compromiso para poner al servicio sus capacidades organizacionales, y la disposición de recursos humanos, técnicos y financieros; para lo cual es necesario voluntad política, transparencia y la flexibilidad institucional frente a los cambios que se suscitan en el territorio.

2.2.2.2 Gestión

Lo anterior es acompañado de una serie de reflexiones, análisis y elementos relacionados con la **Gestión** empresarial la cual involucra la acción de los diferentes actores de manera consiente y planificada o de manera espontánea, para una mejor comprensión se tuvo en cuenta aspectos relacionados con los elementos de carácter **Estratégico** que hace referencia a un conjunto de acciones que generan mayor valor logrando incidir efectivamente en el desarrollo empresarial y en el contexto territorial.

Conceptos como la **Formulación** hace referencia al diseño y puesta en marcha de los proyectos priorizados por los empresarios y las organizaciones que las promueven, además de la formulación se tuvo en cuenta el **soporte de TIC'S y Comunicación**, dado que ello permite generar canales de información entre empresarios y otros actores con los cuales se pretenden establecer cualquier tipo de relaciones. Así mismo, el proceso de gestión contempla la **Formación pertinente** entendida como aquella que se realiza acorde a las necesidades de carácter personal, empresarial, social, político y territorial que se requieren para incidir en la transformación efectiva del entorno.

2.2.3 Dimensión de Asociatividad

El Programa EMFORMA entiende la asociatividad empresarial “como la manera en que las empresas cooperan entre sí, para la búsqueda del mejoramiento de su gestión, productividad y competitividad, mostrando en su desarrollo caminos y formas de actuación validas en un ambiente que exige ganar posición productiva, competitiva y del manejo de las empresas. Las empresas han encontrado que la cooperación tiene igual importancia que la competencia. Abordar estos procesos asociativos implica la constitución y afirmación de los valores de la participación al igual que el

empoderamiento, la organización, la articulación, la democracia y el capital social”. (Esumer, 2013)

2.2.3.1 Axiológico

La Asociatividad requiere para ser apropiada unos profundos cambios culturales de las personas que hacen parte del proceso, resignificando valores y principios que tradicionalmente están arraigados en el ser humano, de ahí que uno de las primeras categorías conceptuales a tener en cuenta en la dimensión asociativa es la **Axiológica**, dado que esta hace referencia a los valores que se consideran significativos para un grupo social y son estos los que determinan la actuación en la vida social, de esta manera estos representan lo que una cultura define como propio o positivo e impropio o negativo.

La participación en ejercicios asociativos involucra necesariamente **Transformaciones Culturales** para la adopción de nuevos paradigmas como es el caso de la asociatividad, donde el trabajar juntos implica una nueva visión de lo que representa “la competencia” y la individualidad, lo cual implica un compromiso no solo de quienes requieren desarrollar sus capacidades en el ejercicio asociativo ya sea en el orden social, cultural, político y económico y en las diferentes facetas que envuelven el *Ser Humano*, sino además, las organizaciones encargadas de promover este tipo de ejercicios.

Un valor como la **Solidaridad** cobra importancia en el ejercicio asociativo en tanto que “Somos verdaderamente solidarios en la medida en que admitimos que el bien de los demás no depende únicamente de ellos, sino también de nosotros, así como nuestro propio bien no es cosa que nos atañe en forma exclusiva sino que en alguna medida depende de otros” (Aylwin; 1998, 50); de esta manera la solidaridad lleva a que en el

campo empresarial, los empresarios puedan pensarse y actuar juntos sin perder su individualidad y de esta manera generar espacios de crecimiento tanto a nivel corporativo como también individual.

La asociatividad empresarial implica en muchos casos ejercicios de **Reciprocidad y Corresponsabilidad**, esta subcategoría se puede evidenciar en asuntos relacionados con la transferencia de buenas prácticas, la realización de negociaciones en conjunto, entre otras actividades que sirvan para mejorar prácticas empresariales con miras a generar mayores niveles de productividad y a poner a la innovación en el centro de la agenda empresarial, al igual que mejorar los procesos administrativos, lanzar nuevos productos, servicios, atender nuevos nichos de mercado y llevar a cabo procesos de reinención si son necesarios.

La **Confianza** como lo señala Fukuyama es el resultado de la aplicación equitativa de las normas comunes, para así generar capital social, que no es otra cosa que la proliferación de diversas virtudes, tales como la honestidad o la responsabilidad, que cada ciudadano asume como propias y las transforma en hábitos de vida. (Fukuyama, 1999)

2.2.3.2 Tejidos

La categoría de **Tejidos** en un modelo de desarrollo empresarial para el territorio esta entendida como una construcción fuerte en diferentes ámbitos del relacionamiento y actuación humana, además posee una mirada conjunta del territorio; teniendo en cuenta que la construcción del territorio pasa por las diversas miradas, cruzadas por los intereses y las necesidades individuales de los actores que habitan o actúan directamente o indirectamente en el territorio; de esta manera se entenderá que son los

Tejidos los que coadyuvan a que la asociatividad pueda desarrollarse de manera transversal en el territorio. (Vázquez Barquero, 2007; F. Alburquerque, 2004).

Los encadenamientos han sido estudiados por diversos autores desde los años 50 como una manera de comprender las relaciones empresariales horizontales y verticales para generar mayor dinamismo empresarial, como menciona Pallares los encadenamientos productivos son “un conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente de manera directa o indirecta, entre sí, y de estas con entidades de apoyo... que genera procesos de racionalización de costos así como sinergias y agregación de valor...” (Pallares, 2004, p. 175)

Si bien los encadenamientos han sido propios del análisis empresarial, se introduce como subcategoría un concepto abordado por diversas disciplinas como es el de alianzas, que para el presente análisis y articulado al desarrollo del territorio y empresarial implica el involucramiento de actores sociales, públicos, privados, instituciones de educación superior, gremios entre otros en los que se ha denominado **Alianzas Público - Privadas – Sociales** estratégicas que permitan complementar, potenciar y aprovechar las capacidades existentes o suplir las carencias o necesidades de las instituciones articuladas de modo que su desarrollo sea efectivo; hace referencia a la relaciones de cooperación que se establecen para lograr la permanencia de los propósitos sociales trazados para el bienestar común, reconociendo así, que la tarea de mejorar las condiciones de vida de los habitantes de un territorio no son responsabilidad exclusiva de las instituciones del estado sino que demanda el compromiso de las organizaciones privadas y sociales.

Una subcategoría englobante es la de **Ecosistema Empresarial** que va más allá de los elementos de carácter empresarial, incluyendo elementos institucionales, políticos,

sociales y del territorio los cuales deben estar alineados con el enfoque de desarrollo de la región.

3 CAPITULO 3

PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA SISTEMATIZACIÓN

La sistematización de experiencias aplicadas a un proceso asociativo empresarial como es el caso del Programa EMFORMA, responde a la necesidad creciente que tienen los programas de intervención de comprender mejor el quehacer cotidiano en búsqueda de que la práctica pueda ser generadora de conocimiento y posibilite a través de la misma, la mejora constante del hacer de las entidades que desarrollan este tipo de programas.

Es importante hacer una primera claridad metodológica, cuando se adentra en la sistematización de experiencias, se está ante todo frente a estudios de las ciencias sociales, en el campo de la investigación cualitativa y en los estudios de caso, se abordará en este apartado cuales son las implicaciones metodológicas que generan desarrollar una sistematización en donde estos tres aspectos (Ciencias sociales, investigación cualitativa y estudio de caso) son los orientadores del trabajo.

Un aspecto central de la sistematización del Componente Asociativo del programa EMFORMA es que este se centró en el campo de la investigación social y por tanto la investigación en las ciencias sociales posee una tarea central, es la de **comprender** y no tanto la de explicar como si se hace en otros campos del conocimiento, como menciona Geertz en Kornblit “en el análisis de lo social nos ubicamos en el paradigma de la comprensión y no de la explicación” (2007, pág. 9)

Comprender implica por tanto que la tarea central de una sistematización en lograr interpretar los “textos” de los actores involucrados en el proceso, por texto se hace referencia tanto a los verbales como escritos de los actores claves en el diseño y

ejecución del programa, aquí se encuentra una de las principales diferencias entre una sistematización y una documentación, en tanto esta última busca recopilar, organizar y presentar de forma clara lo encontrado, mientras que en la sistematización hay una fuerte carga de interpretación y análisis de los discursos de los involucrados en la investigación.

La sistematización de experiencias es una metodología cualitativa de investigación que tiene por utilidad comprender mejor la experiencia desde los actores involucrados para llegar a un análisis de mayor profundidad sobre lo acontecido, con la posibilidad de desarrollar transferibilidad de lo analizado en la experiencia en concreta.

Realizar una sistematización con un objeto centrado en el desarrollo empresarial asociativo articulado al desarrollo territorial, en el marco de la investigación cualitativa implica desarrollar un proceso inductivo, en donde se parte de la experiencia, el contexto y la realidad para de allí generar interpretación y análisis por parte de los investigadores, como menciona Martínez (2006) la investigación cualitativa ha venido ganando un campo amplio de acción en diferentes áreas del conocimiento “De allí que la aplicación de la metodología cualitativa en el mundo empresarial sea cada vez mayor, debido a la permanente necesidad del tipo de información obtenida a través de la misma, tanto en el ámbito de la dirección y organización como en el ámbito comercial o de marketing” (2006, Pág. 6).

En este contexto, se trata la sistematización de experiencias como una forma metodológica de los estudios de caso, estos no buscan hacer generalizaciones de tipo estadístico, sino partir del análisis y la interpretación de la realidad para deducir teorías o llegar a investigaciones de mayor amplitud, de ahí que Maxwell (1998) defina que en los estudios de caso en vez de hablarse de generalidades se hable de transferibilidad, término que nos aproxima de manera más cercana a lo que se busca con un proceso de sistematización.

De esta manera se comprenderá la sistematización de experiencias como una forma de hacer estudios de caso que sirva para realizar un análisis de la experiencia de asociatividad empresarial en el contexto del Aburrá Sur, en donde participan una serie de actores singulares desde las organizaciones, empresas, entes públicos, empresarios, familias y otros de los cuales la presente sistematización retomara sus “textos” para interpretar la manera en cómo fue pensado el programa y como se desarrolló el mismo.

Se retomará por tanto el concepto de sistematización de experiencias como “una modalidad de conocimiento de carácter colectivo sobre unas prácticas de intervención y acción social que a partir del reconocimiento e interpretación crítica de los sentidos y lógicas que la constituyen, busca cualificarla y contribuir a la teorización del campo temático en el que se inscribe” (Torres; 1998 pág. 3). A continuación se describe la ruta metodológica abordada para desarrollar la sistematización de la experiencia: Programa EMFORMA – Componente Asociatividad.

3.1 Ruta Metodológica

3.1.1 El Modelo de Sistematización

La sistematización del Componente Asociativo del programa EMFORMA ha sido desarrollada a partir del modelo de sistematización desarrollado por la Institución Universitaria Esumer en su Grupo de Investigación Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial, comprender la ejecución en tres grandes momentos denominados: Modelo Propuesto, Modelo en Ejecución y Modelo a Proponer, estos modelos son construcciones “tipo ideal” en el sentido Weberiano del término, en tanto busca una construcción que permita guiar y orientar más que describir literalmente el proceso de planeación o ejecución.

Dado el alcance de la presente sistematización se tomaron los dos primeros modelos (propuesto y en escena), se darán aportes a la construcción del modelo a proponer con la definición de factores de éxito, dificultades, aprendizajes y recomendaciones para para hacer el ejercicio de sistematización, tal como se describe en la Figura 1, allí se muestra como se realizó en un primer momento la revisión documental de informes técnicos, diagnósticos, de planeación, entre otros, producidos directamente o en alianza por las entidades responsables del programa, Institución Universitaria Esumer y Cámara de Comercio de Aburrá Sur.

Figura: 3.1 Modelo de Sistematización



Fuente: Elaboración Propia, con base a propuesta Modelo de Sistematización ESUMER

3.1.2 La Revisión Documental

La revisión documental tuvo un propósito central en términos metodológicos generar un primer acercamiento al objeto de estudio, permitiendo tener una mayor comprensión del mismo, al igual que la realización de un compendio para la definición de las dimensiones y categorías de análisis de la sistematización⁵. Las dimensiones serán comprendidas en

⁵. Las dimensiones y categorías son consecuencia directa de la saturación teórica y del proceso de integración de los datos, las cuales delimitan hacia dónde tiene que ir la investigación y, lo que es más

el presente estudio como las grandes construcciones conceptuales y de análisis en las cuales se agrupan una serie de categorías conceptuales que permiten comprender el objeto de estudio, estas serán transversales a la investigación y serán el hilo conductor del mismo.

De esta manera las dimensiones y categorías iniciales definidas para el análisis fueron seleccionadas a partir de la revisión documental de los textos centrales del componente asociativo, en tanto se considera que la categorización debe ser producto del proceso mismo, en términos de Martínez (2006) las categorías deben estar relacionadas y nacer de la información recolectada en los diferentes momentos de la sistematización, por tanto son objeto de revisión y ajustes permanentes durante el proceso investigativo.

En la tabla 1 se encuentran los 21 documentos recopilados y analizados en el proceso de categorización, los cuales fueron leídos a la luz del objeto de estudio y se priorizó en cada uno de estos, los elementos dimensionales y categoriales más importantes y que luego sirvieron de insumo para definir los diferentes modelos (Modelo Propuesto y Modelo en Escena) de la presente sistematización.

importante, dar un paso en el nivel de abstracción, despegando la investigación de los códigos *in vivo* para dar paso a los conceptos, al señalar cuál es el eje alrededor del que gira toda la realidad evaluada y focalizar la relación de categorías emergentes en la dirección de la dimensión o dimensiones centrales de la investigación.

Tabla 3.1 Revisión Documental

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
2013	Diagnósticos socio – empresariales del territorio	1. Caracterización Metropolitana del Valle de Aburrá	Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA. Caracterización Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Medellín. 2011. P. 281. Documento Digital	Se hace una caracterización general de los municipios que conforman el Área Metropolitana y un comparativo de los mismos, así mismo se hace una caracterización específica de cada uno de los municipios divido en subregión norte y subregión sur con énfasis en los temas ambientales y educativos	1. Caracterización general y principales indicadores 2. Caracterización municipal (normatividad, recursos económicos invertidos, institucionalidad, ambiental, indicadores de calidad de vida. 3. Caracterización de la Responsabilidad Social Empresarial	1. Calidad de Vida 2. Competitividad 3. Alianzas Público Privadas	1.1. Equidad Metropolitana 1.2. Calidad Educativa 2.1. Ciudadanos competitivos 2.2. Mercados internacionalizados 2.3. Recurso Humano Calificado 1.3. Sostenibilidad ambiental 1.4. Responsabilidad ambiental 3.1. Responsabilidad Social Empresarial

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
2013	Propuesta Ajuste y Alcance 2013 CCAS	1. Propuesta de Esumer para la conformación de las mesas sectoriales y las redes	ALCANCE Y AJUSTES AL PROCESO ASOCIATIVIDAD DE EMFORMA. Fundación Universitaria ESUMER presentado a Cámara de Comercio Aburrá Sur. Octubre 2013	Presenta la propuesta para la conformación de las mesas sectoriales (4) y la conformación de (6) Redes, con la bitácora para cada uno de los componentes a desarrollar.	1. Conformación de 4 mesas sectoriales: Muebles y Decoración, Agroalimentaria, Sistema Moda y Asociaciones de Comerciantes 2. Conformación de 6 redes comerciales: Avenida Santa María, Itagüí Centro, La Tablaza, Zona Jardines y la Buena Mesa, Sabaneta y la 49 Caldas.	1. Asociatividad 2. Red	1. Fases: Formuladora, Estratégica, Cultural y Política 2. Competitividad Sectorial y Empresarial
2013	Redes y Asociatividad de - Esumer	Concepto Asociatividad empresarial	Presentación sobre Asociatividad, para los empresarios. ESUMER. PPT	Se realiza una presentación de la importancia de la conformación de redes para las empresas, así mismo los componentes principales de la asociatividad.	1. Propósito de las redes comerciales, fortalezas y objetivos. 2. Ventajas de la Asociatividad.	1. Asociatividad 2. Territorio	A. Asociatividad 1. Confianza 2. Comunicación 3. Comunidad B. Territorio 1. Afinidad empresarial 2. Desarrollo empresarial
		Modelo de Redes	Presentación modelo para la conformación de redes. ESUMER, PPT	Se hace una presentación en que consiste las redes y los tipos de redes existentes en el proyecto, además sus ventajas.	1. Análisis del territorio, empresa y cruce del análisis (Caracterización de las redes). 2. Tipos de Redes	1. Trabajo en Red	1. Tejido empresarial, social y humano 2. Encadenamiento 3. Alianzas: Pública - Social - Privada

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
		Asociatividad alternativa de desarrollo empresarial	Documento: Reflexión sobre asociatividad-ESUMER. Word, pág. 2	Reflexión sobre lo que implica la asociatividad empresarial como factor de desarrollo empresarial.	1. Análisis del trabajo en red a partir de la construcción del tejido social y la asociatividad.	1. Asociatividad	1. Tejido empresarial 2. Tejido Social 3. Cohesión empresarial, identidad colectiva, solidaridad, reciprocidad y corresponsabilidad
		Plan de trabajo	Acompañamiento para la estructuración de mesas sectoriales y redes y comerciales y de mercadeo en los municipios del aburra sur. Esumer. Word. Pág. 7	Fortalecer las unidades productivas Microempresariales del Sur del Valle de Aburrá soportada en redes comerciales, en diálogo con las definiciones estratégicas de cada uno de los cinco municipios, apalancándose en un ecosistema soportado en alianzas público – sociales – privadas para el desarrollo y la filosofía de asociatividad empresarial.	1. Objetivos 2. Ruta metodológica y cronograma. 3. Metodología. 4. planeación del taller de sensibilización	1. Asociatividad 2. Red 3. Competitividad sectorial y empresarial	1. Filosofía de asociatividad 2. Competencias gerenciales. 3. Transferencia de conocimiento sectorial 4. Escuela de alto rendimiento comercial y Gestión de Redes Innovación comercial 5. Soporte TICS 6. Territorio: sistema de relacionamiento comercial y/o productivo
		Redes Comerciales	Documento Esumer. Pág. 1, PDF.	Presenta el modelo de gestión (paso a paso) de cada una de las fases	Fases para la puesta en marcha del proyecto	Modelo de Gestión de las Redes	Fases: Política, Cultural, Estratégica y Formuladora
		Mesas Sectoriales	Documento Esumer. Pág. 2, PDF.	Presenta el modelo de gestión (paso a paso) de cada una de las fases	Fases para la puesta en marcha del proyecto	Modelo de Gestión de las Mesas Sectoriales	Fases: Política, Cultural, Estratégica y Formuladora

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
		Ruta de Conformación y Puesta en Marcha de las Mesas Asociativas	Bitácora de la ruta para la conformación y marcha de las mesas. Esumer. Word. Pág. 3	Cada una de las fases y sus respectivas actividades	Cada una de las fases y sus respectivas actividades	1. Asociatividad	Fases: Política, Cultural, Estratégica y Formuladora
2013	Planeación Estratégica	Plan Estratégico Aburrá Sur	Plan estratégico Aburrá Sur, Alcaldías, AMVA, Fundación Social y CCAS. 2006. PDF, Pág. 80.	Presenta el análisis y la formulación de estrategias para el desarrollo del territorio, donde una de las líneas estratégicas es el desarrollo empresarial territorial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antecedentes y Enfoque 2. Metodología, prospectiva por escenarios 3. Caracterización del Aburrá Sur. 4. Campos estratégicos de desarrollo. 5. Factores de cambio. 6. Escenarios 7. Planteamiento estratégico. 8. Ejecución del plan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo humano sostenible. 2. Desarrollo local. 3. Gestión participativa del desarrollo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Sostenibilidad 1.2 Calidad de vida 2.1 Competitividad 2.2 Gobernabilidad 2.3 Solidaridad 3.1 Sentido de lo público 3.2 Capital social 3.3 Competencia humanas 3.4 Capital institucional 3.5 Inserción en el mercado productivo

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
		Presentación Aburrá Sur	Presentación del plan estratégico del Aburra Sur. Pág. 25. PDF	Presenta la visión estratégica del territorio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antecedentes 2. Presentación de los escenarios 3. Diseño estratégico Aburrá Norte y Sur. 4. Campos estratégicos de desarrollo. 5. Factores de cambio. 6. Escenarios 7. Planteamiento estratégico. 8. Ejecución del plan. 	1. Desarrollo empresarial, empleo e ingresos	<ol style="list-style-type: none"> 1 Competitividad empresarial 2 Sectores estratégicos
2014	La propuesta realizada por Esumer y Cámara de Comercio de Aburrá Sur	1. Propuesta De Acompañamiento 2014	Institución Universitaria Esumer. Propuesta de Acompañamiento para el Fortalecimiento Asociativo de Redes Comerciales y Mesas Sectoriales en los Municipios del Aburra Sur. Medellín. 2013. P 14	Presenta la propuesta de desarrollo del acompañamiento a mesas y redes para el 2014, hace un análisis de las necesidades de estos dos espacios a partir de lo ejecutado en 2013 y luego plantea los elementos centrales a ejecutar en 2014.	<ol style="list-style-type: none"> 1. objetivo de la propuesta 2. Fases y Etapas 3. Informe de avances de mesas y redes 2013 4. Planeación del proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósitos 2. Objetivos 3. Pedagogía 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Alianzas: público social y privadas 2.1. Capacidad asociativa y de gestión empresarial 2.2. Empoderamiento 2.3. Gobernabilidad 2.4. Sostenibilidad 3.1. Direccionamiento estratégicos 3.2. Aprender haciendo 1.2. Ecosistema empresarial

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
		2. Informe Mesas Sectoriales	Documento Borrador, sin datos	Propuesta de desarrollo de mesas y redes para el 2014 donde se presenta un resumen de los principales logros obtenidos en 2013 y se configura la propuesta de 2014 a partir de esta información.	1. Avances del año 2013 2. Avances del año 2014 (Febrero - Marzo) 2.1. Avances por las mesas sectoriales Aburra Sur. 3. Conclusiones	1. Principios 2. Componentes 3. Avances 4. Pilares	1.1. Asociatividad 1.2. Territorial 1.3. Sistema de relaciones 2.1. Político 2.2. Cultural 2.3. Estratégico 2.4. Formulación 3.1. Razón de Ser 3.2. Acuerdos éticos 3.3. Relaciones Comerciales 3.4. Direccionamiento estratégico 4.1. Gobernabilidad y gobernanza 4.2. Creación de Poder 4.3. Gestión y Generación de Capacidades

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
		3. Plan De Trabajo 2014 EMFORMA Asociatividad	Documento Borrador, sin datos	Plan de trabajo general de 2014	1. Productos 2. Cronograma	1. Componentes 2. Propósitos 3. Estrategias 4. Productos	1.1 Generación de capacidades 2. Gobernabilidad y Gobernanza 2.1. Sostenibilidad 2.2. Encadenamientos 2.3. Poder 2.4. Relacionamiento 3.1 Auto Gestión 3.2. Comunicación 4.1. Mesas 4.2 Redes 4.3 Caracterización
2014	Los referentes teóricos conceptuales y de modelos sobre el fortalecimiento empresarial	1. Propuesta de análisis territorial en las zonas de localización de las redes productivas definidas en el Programa EMFORMA	Documento Borrador, sin datos	Propuesta para desarrollar un ejercicio de análisis territorial	1. Objetivos 2. Metodología 3. Dimensiones 4. Cronograma	1. Dimensión Social 2. Dimensión Socioeconómica 3. Dimensión espacial	1.1. Poblacional 1.2 Tensiones y conflictos 1.3. Propósitos comunes 1.4 Tendencias territoriales 2.1 Condiciones Económicas 2.2. Tendencias económicas 3.1. Configuración 3.2. Relaciones espaciales 3.3. Accesibilidad 3.4. Espacio público Consensos

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
		2. Modelo Redes	Presentación tipo borrador, sin datos.ppt. Reflexión del equipo de trabajo		1. Caracterización del territorio 2. Caracterización del establecimiento 3. tipología de red	1. Propósito de redes 2. Metas	1.1. Encadenamientos 1.2. Relaciones Colaborativas 1.3. Alianzas 2.1. Oferta amplia concentrada y eficiente 2.2. Unificar portafolio 2.3. Generación de valor territorial
2014	Diagnósticos socio – empresariales del territorio	1. Caracterización Metropolitana del valle de Aburrá	Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA. Caracterización Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Medellín. 2011. P. 281. Documento Digital	Se hace una caracterización general de los municipios que confirman el Área Metropolitana y un comparativo de los mismos, así mismo se hace una caracterización específica de cada uno de los municipios divido en subregión norte y subregión sur con énfasis en los temas ambientales y educativos	1. Caracterización general y principales indicadores 2. Caracterización municipal (normatividad, recursos económicos invertidos, institucionalidad, ambiental, indicadores de calidad de vida. 3. Caracterización de la Responsabilidad Social Empresarial	1. Calidad de Vida 2. Competitividad 3. Alianzas Público Privadas	1.1. Equidad Metropolitana 2.1. Ciudadanos competitivos 1.2. Calidad Educativa 2.2 Mercados internacionalizados 2.3. Recurso Humano Calificado 1.3. Sostenibilidad ambiental 1.4. Responsabilidad ambiental 3.1. Responsabilidad Social Empresarial

2014		2. Centralidad Sur	Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Centralidad Sur. Registro ISBN 978-958-8513-37-9. Medellín. 2010. P.180. Documento Digital	Analiza las orientaciones con relación a las centralidades dadas en el sur del Valle de Aburrá, plantea la construcción de un macro proyecto denominado centralidad sur a través de nociones de red, centralidad y ciudad sostenible.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización de la centralidad sur como territorio, análisis territorial 2. La centralidad sur 3. Los principios y la política 4. Proyectos urbanos de largo alcance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencias de transformación de la base económica local: 2. Centralidades 3. Redes 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Reconversión Industrial 1.2. Centros Logísticos 1.3 Integración Nacional e Internacional 1.4 Alianzas Público Privadas 1.5. Reconversión usos industrial liviana y media, comercial y de servicios. *transformación de actividades industriales a espacios de actividad múltiple *agotamiento del modelo industrial *relocalización industrial 2.1 Acciones integrales de reconversión 2.2. Ciudad compacta 2.3 Inversión mixta (público - privada) 2.4. Usos del suelo asociados a la innovación y productividad Integración predial redes
------	--	--------------------	--	---	---	---	--

								2.5 Micro centralidades 3.1 Redes de movilidad, urbana y ecológico Mega parque de la innovación y el desarrollo
--	--	--	--	--	--	--	--	--

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
2006	Planeación Estratégica	PLAN ESTRATÉGICO DE ABURRÁ SUR	Area Metropolitana del Valle de Aburrá, Cámara de Comercio de Aburrá Sur y Fundación Social. Plan estratégico de Aburrá Sur. 2006.pp80 (Documento Virtual tipo PDF)	Presenta el análisis y la formulación de estrategias para el desarrollo del territorio, donde una de las líneas estratégicas es el desarrollo empresarial territorial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Antecedentes y Enfoque 2. Metodología, prospectiva por escenarios 3. Caracterización del Aburrá Sur. 4. Campos estratégicos de desarrollo. 5. Factores de cambio. 6. Escenarios 7. Planteamiento estratégico. 8. Ejecución del plan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo 2. Condiciones Básicas del Desarrollo 3. Campos estratégicos del desarrollo 4. Gestión Participativa del Desarrollo Local (GPD) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Desarrollo Humano 1.2. Desarrollo Local 2.1. Sentido de lo público 2.2. Fortalecimiento del capital social 2.3. Competencias humanas 2.4. Capital institucional 2.5. Inserción en el mercado productivo 3.1. Planeación y gestión zonal 3.2. Gobernabilidad 3.3. Desarrollo empresarial, empleo e ingresos 4.1. La competitividad 4.2. La gobernabilidad 4.3. La solidaridad 4.4. La sostenibilidad

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
2013	Propuesta realizada por Cámara de Comercio de Aburrá Sur y sus Aliados: Ceipa y Esumer	PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA EMFORMA	Cámara de Comercio de Aburrá Sur. Presentación Programa EMFORMA.2013. Documento digital. Tipo de archivo PPT	Presentación del programa EMFORMA con todos sus componentes, en el cual presenta análisis del contexto empresarial al igual que cada uno de los tres componentes del programa EMFORMA.	1. Contexto empresarial Aburrá Sur 2. Emprendimiento: Objetivos y fases 3. Fortalecimiento (CCAS – CEIPA): Objetivos y fases 4. Objetivo Componente Asociatividad: Objetivos y fases	1. Emprendimiento 2. Fortalecimiento (CCAS – CEIPA) 3. Objetivo Componente Asociatividad	1.1. Generación de Cultura Emprendedora 1.2. Proceso de Creación de Empresas 2.1. Generación de Cultura Empresarial 2.2. Competitivas 2.3. Formalizadas 2.4. Potencial de Crecimiento Empresarial 3.1. Fortalecimiento: Unidades Productivas Microempresariales 3.2. Definiciones estratégicas empresariales territoriales 3.3. Ecosistema empresarial 3.4. Alianzas: Público – Sociales – Privadas 3.5. Formación para la Asociatividad

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
2012	Diagnósticos socio – empresariales del territorio	INFORME DEFINITIVO DE LIQUIDACIÓN EMPRESARIAL ABURRÁ SUR	Granados, H. Giraldo, O y Aguilar, C. Estudio Causas de cierre y liquidación de empresas en los Municipios del sur del valle de Aburrá. Fundación Universitaria Esumer. 2012. Documento digital tipo Word. PP 78. Documento no publicado	El documento presenta un análisis teórico, conceptual y de contexto, sobre las motivaciones de la liquidación de las empresas, al igual que los elementos centrales que permiten la competitividad empresarial y los resultados de las causas del porqué los empresarios en el Aburrá Sur cierran sus empresas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objeto de estudio y objetivos de la investigación 2. Metodología 3. Caracterización de entorno <ol style="list-style-type: none"> 3.1. La transición de las economías por los doce pilares de la competitividad 3.2. El recorrido de la competitividad en Colombia 3.3. El panorama del Aburrá Sur 4. Características y razones de la liquidación de empresas en los municipios del Sur del Valle de Aburrá, 2006-2011 5. Conclusiones y Recomendaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vocaciones Productivas 2. Competitividad 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Turismo saludable 1.2. Agroindustria 1.3. Manufactura y comercio (sector tradicional) 1.4. Turismo religioso 1.5. Turismo gastronómico 1.6. Turismo ambiental-ecoturismo 1.7. Turismo 1.8. Logística. 2.1. Instituciones 2.2. Infraestructura 2.3. Entorno Macroeconómico 2.4. Salud y educación primaria 2.5. La educación superior y la formación 2.6. Eficiencia en el mercado de bienes 2.7. Eficiencia en el mercado laboral 2.8. El desarrollo del mercado financiero 2.9. Preparación tecnológica 2.10. Tamaño del

AÑO	REFERENTE	DOCUMENTOS ENCONTRADOS	FICHA	RESUMEN DEL DOCUMENTO	COMPONENTES DEL DOCUMENTO	DIMENSIONES DEFINIDAS	CATEGORIAS DEFINIDAS
							mercado 2.11. Sofisticación de los negocios: Redes 2.12. La innovación

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 Dimensiones y Categorías de Análisis

Las dimensiones y categorías de análisis utilizadas para la realización del marco de referencia es el resultado del análisis documental y el ajuste realizado con fuentes primarias en el proceso de sistematización, donde se definieron tres dimensiones y ocho categorías de análisis, las cuales permitieron iniciar el proceso de indagación con el propósito de establecer el Modelo Propuesto y el Modelo en Ejecución de las mesas sectoriales y redes comerciales.

A cada una de estas dimensiones se les relaciono una serie de categorías y subcategorías en correspondencia a los elementos que se consideraron centrales a tener en cuenta en el proceso de investigación, en total se definieron 8 categorías de análisis y un total de 37 subcategorías las cuales dan cuenta de los aspectos analíticos para el proceso de investigación. Este conjunto de dimensiones, categorías y subcategorías constituyo la columna vertebral de la construcción de los instrumentos de recolección de información que permitieran indagar de manera más profunda por los aspectos de interés del programa EMFORMA en su componente de Asociatividad.

3.1.4 Instrumentos de Recolección de Información

El proceso metodológico se inició con la recolección de información inicial en donde se encontraban documentos de tipo analítico, de formuladas y diagnósticos sobre el esbozo inicial de la propuesta, que permitió construir el conjunto de dimensiones, categorías y subcategorías utilizada para el análisis en la sistematización.

A partir de lo anterior se construyeron diferentes herramientas de recolección de información (Ver Tabla 3.2), en ellas se buscaba hacer un proceso de interpretación del discurso, la práctica y los textos de los actores centrales que

participan en el Programa EMFORMA, que permitiera dilucidar cómo se pensó y construyó el Modelo Propuesto enfocado en la propuesta asociativa, a partir de los proponentes de la propuesta del Componente Asociativo

Tabla 3.2.Herramientas y Fuentes de Información

HERRAMIENTA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	ACTORES	INFORMACIÓN RECOLECTADA	INSTRUMENTO
Entrevistas Semi estructuradas	Cámara de Comercio de Aburra Sur	Apuestas organizacionales con el componente	Entrevista para entidades proponentes
	ESUMER	Propuestas metodológicas e información del modelo propuesto	(Ver Anexo 1)
	Autoridades locales Gobernación y Alcaldías	Contexto territorial y apuestas en sus Planes de Desarrollo	Entrevista para Autoridades Locales (Ver Anexo 2)
	Empresarios	Expectativas y necesidades	Entrevista para Empresarios (Ver Anexo 3)
	Equipo de trabajo acompañante del proyecto	Desarrollo del proceso asociativo	Entrevista para equipo de trabajo (Ver Anexo 4)
Documentación a través de fuentes primarias y secundarias	Profesionales y comités coordinadores, encuentros de mesas y redes	Desarrollo del proceso, Ruta metodológica, intención y expectativas de los participantes.	Matriz de documentación (Ver Tabla 1)
Análisis de campo de encuentros de los empresarios	Mesas sectoriales y redes comerciales	Percepción sobre el acompañamiento, proceso formativo y articulación institucional	Instrumento de Observación No Participante – Mesas y Redes (Ver Anexo 6)
Grupo focal	Empresarios participantes de mesas y de redes	Análisis de brechas y aciertos del componente asociativo del programa EMFORMA	Guía de Grupos Focal (Ver Anexo 5)

Fuente: Elaboración Propia

En tal sentido, se utilizó como medio de recolección de información la entrevista semiestructurada a un funcionario de Cámara de Comercio Aburrá Sur y tres de Esumer encargados de formular la propuesta del Componente de Asociatividad de las microempresas. Esta información junto a los documentos iniciales, permitieron establecer cuál era **El Modelo Propuesto** por parte de estas dos entidades para de esta manera dar precisión conceptual, con el objetivo de hallar elementos transversales en el análisis de la investigación.

A partir de allí se esquematizó y construyó las dimensiones y categorías del Modelo Propuesto, que permitieron una lectura crítica de cómo se ha desarrollado el programa y con ello **El Modelo en Ejecución** tanto de las Redes Comerciales como de las Mesas Sectoriales.

Para la realización del Modelo en Ejecución se utilizaron entrevistas semiestructuradas al equipo técnico de Cámara de Comercio Aburrá Sur y Esumer, encargados de acompañar a los empresarios, cuyo objetivo era el de establecer el desarrollo del proceso asociativo. Igualmente, se realizaron dos entrevistas a autoridades locales encargadas del desarrollo empresarial, cuyos objetivos fueron establecer cuáles son las políticas de desarrollo empresarial en su territorio, de qué manera el programa EMFORMA se articulaba a sus políticas empresariales y su percepción en general sobre como un programa de desarrollo empresarial bajo esquemas asociativos pueden aportar al territorio.

En el caso de los empresarios quienes son los reales beneficiarios del programa, se utilizaron tres tipos de herramientas de recolección de información siendo:

- **Grupos focales:** Se realizaron en total 2 grupos focales con participación de dos empresarios por cada una de las mesas y redes (uno para mesas sectoriales y otro para redes comerciales). Cuyos objetivos fueron Indagar como ha sido el proceso de la implementación del Componente

Asociativo del Programa EMFORMA en las mesas. Visualizar los hitos o hechos significativos en la ejecución del Componente Asociativo del programa EMFORMA. Y analizar posibles brechas entre los objetivos del componente y la ejecución del mismo en cada una de las mesas sectoriales y redes comerciales.

- **Observación No Participante:** Se realizaron 12 ejercicios de observaciones no participantes, cuyo objetivo fue describir la dinámica grupal de las mesas y redes participantes en el proyecto EMFORMA, para indagar sobre el proceso metodológico desarrollado en los encuentros formativos que buscan el fortalecimiento de las capacidades asociativas y de gestión de los empresarios participantes.
- **Entrevista Semiestructurada:** se realizó una entrevista a un empresario perteneciente a la Mesa Metalmecánica, dado que esta mesa es la que posee mayor consolidación de su proceso asociativo y se convierte en referente de cómo desarrollar este tipo de procesos, al igual que su inserción en la dinámica de desarrollo de su territorio.

De manera general estos tres instrumentos permitieron establecer en la investigación sus expectativas y necesidades empresariales, es decir sus motivaciones para hacer parte del Componente de Asociatividad, al igual que su percepción sobre el acompañamiento, proceso formativo y articulación institucional de las mesas y redes a otros agentes del desarrollo del territorio.

Finalmente dentro de la metodología se utiliza la herramienta de Matriz de Brechas y Aciertos, que permitió contrastar la propuesta del componente asociativo con la ejecución del mismo (Modelo Pensado y Modelo en Ejecución), indagando por los aspectos centrales entre ambos modelos, que permiten

establecer los factores de éxito, aspectos a mejorar y elementos que este componente aporta a los objetivos de la investigación

4 CAPÍTULO 4

EXPOSICIÓN COMPONENTE ASOCIATIVO PROGRAMA EMFORMA

4.1 Modelo Propuesto

4.1.1 Antecedentes del Modelo Propuesto

El programa EMFORMA nace como una apuesta institucional de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur por trabajar por los microempresarios del territorio, dado que estas representan el 91% de la estructura empresarial local, las pequeñas el 6,2%, las medianas el 2,2% y las grandes empresas solo representan el 0,6% de la estructura empresarial del Aburrá Sur (CCAS-2014)), los diferentes diagnósticos empresariales territoriales realizados por esta institución revelaban las problemáticas al interior de las Mipymes; por tal motivo la Cámara de Comercio del Aburrá Sur consideró que la población microempresarial había sido poco acompañada y requería un programa que insertaran a los microempresarios a las dinámicas de competitividad de la región.

A su vez la Institución Universitaria Esumer había estado acompañando una serie de proyectos empresariales pensando la articulación de los temas comerciales, asociativos, de desarrollo empresarial al igual que la participación en proyectos de planificación territorial en Medellín y otras regiones de Antioquia, experiencias que le daban la experticia por una apuesta por el trabajo socio empresarial.

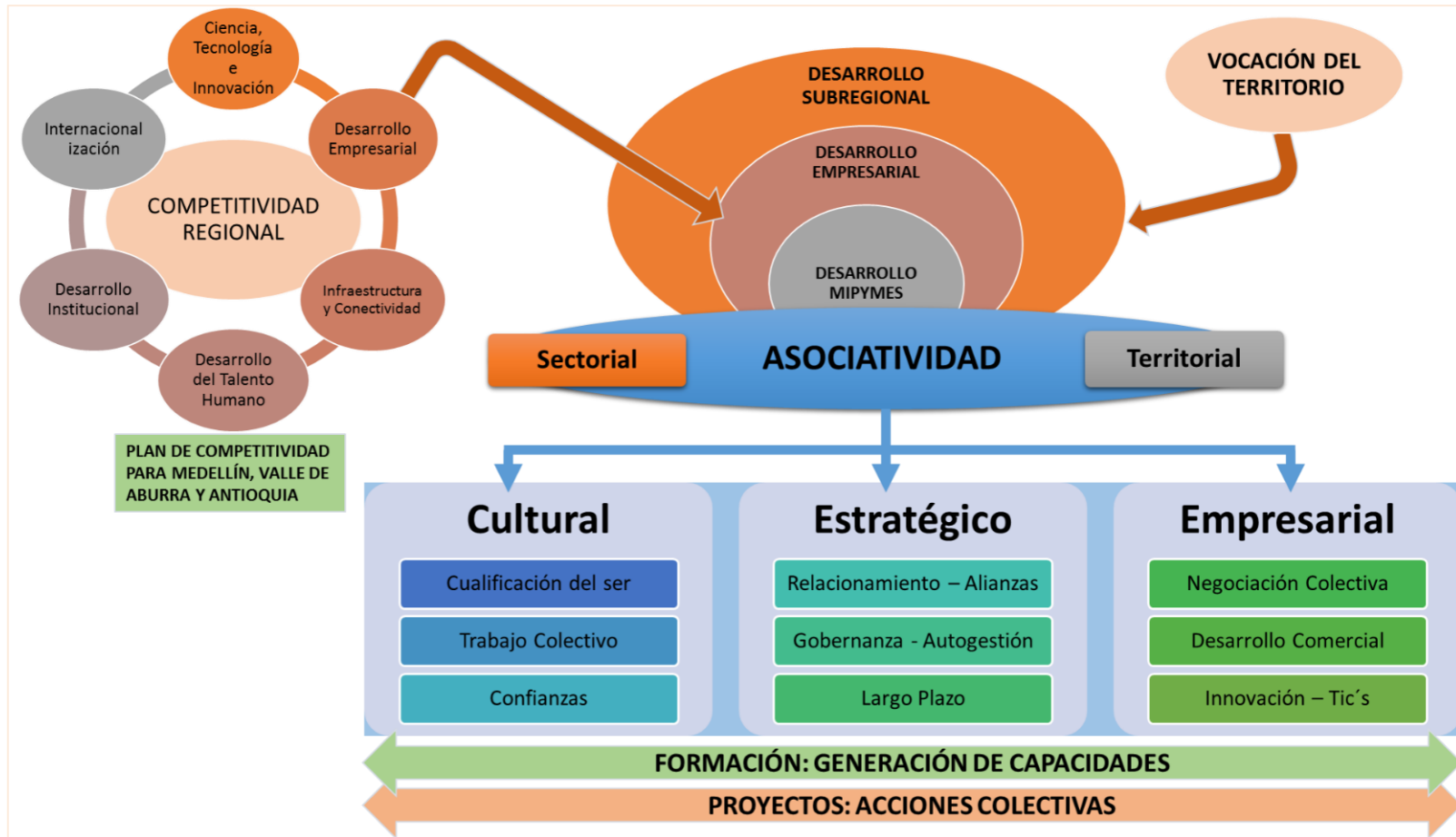
Los intereses y apuestas de estas dos entidades se habían conectado en busca de desarrollar un acompañamiento estratégico y significativo que buscará generar transformaciones sociales en el territorio desde una mirada empresarial, desde el año 2008 se habían puesto de acuerdo para iniciar una serie de ejercicios asociativos sectoriales en el Aburrá Sur con el inicio de las mesas de

Metalmecánica, Forestal Madera y Agropecuario experiencia que había brindado los primeros insumos de trabajo articulado entre estas dos entidades frente a una apuesta de desarrollo empresarial bajo esquemas asociativos.

Del mismo modo, la Institución Universitaria Esumer en el año 2005 había desarrollado un ejercicio de carácter asociativo denominado Circuitos Económicos Solidarios, en las comunas 5 y 6 de Medellín, el Componente de Iniciación y Fortalecimiento Empresarial – CIFE, entre otros, donde este ejercicio permitió ver lo asociativo desde el punto de vista territorial; igualmente, Esumer ha venido realizando diagnósticos prospectivos de las vocaciones económicas territoriales en los municipios de Envigado, Sabaneta y La Estrella, que le permiten orientación para el desarrollo del Componente Asociativo de EMFORMA.

4.2 Descripción del Modelo Propuesto

Figura 4.1 Esquema del Modelo Propuesto



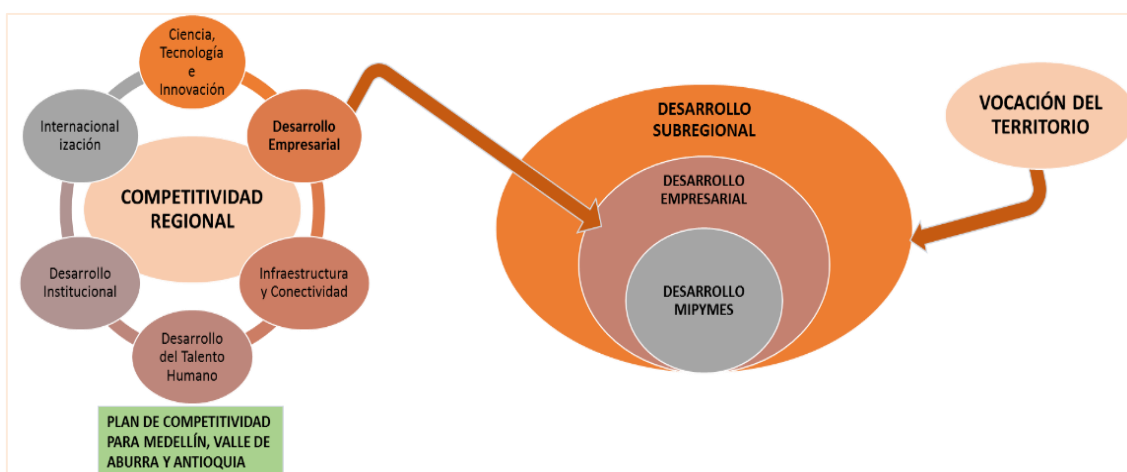
Fuente: Elaboración Propia

Como se mencionó anteriormente la construcción del esquema inicial del modelo propuesto del *Componente Asociativo* del programa EMFORMA, es el resultado de un ejercicio metodológico de interpretación de fuentes primarias y secundarias las cuales se realizaron fundamentalmente a través de la recolección de información documental como propuestas, diagnósticos y documentos de planeación inicial del proyecto y a partir de las entrevistas a actores claves en el inicio del proyecto o proponentes de la misma.

Este ejercicio de interpretación de la información recolectada permitió visualizar los principales componentes del modelo inicial, a partir de los aspectos relevantes que fueron considerados por las entidades proponentes como son la Cámara de Comercio del Aburra Sur y la Institución Universitaria Esmer. A continuación se visualizará a través de tres elementos del modelo inicial del componente asociativo: Los elementos de Enfoque y objetivos superiores, los propósitos y la Metodología.

4.2.1 Elementos de Enfoque y Objetivos Superiores

Figura: 4.2 Elementos de Enfoque y Objetivos Superiores



Fuente: Elaboración Propia

Un proceso de reflexión entre estos dos actores permitió embarcarse en una iniciativa que partiera de las apuestas y tendencias en torno al desarrollo para ser puestas en realidad en un territorio específico. En el marco de lo anterior, se encuentra que el **Modelo Propuesto**, el cual se alimenta de una visión de desarrollo territorial de ambas entidades y parte de los ejercicios de carácter prospectivos realizados en el Aburrá Sur como es el caso del Plan Estratégico Aburrá Sur, los estudios de vocaciones territoriales realizados por Esumer en los Municipios de Sabaneta, Envigado y La Estrella, al igual que los diferentes diagnósticos y ejercicios de acompañamiento empresarial realizados por Cámara de Comercio del Aburrá Sur, entre otros; llevaron a estas dos entidades a establecer una apuesta en conjunto que buscaba:

“... implementar un programa de acompañamiento empresarial para 200 unidades productivas Microempresariales y Pymes del Sur del Valle de Aburrá, soportado en Redes Comerciales y Mesas Sectoriales, y la sensibilización y formación para la asociatividad de 800 unidades productivas soportado en talleres; todo lo anterior en diálogo con las definiciones estratégicas de la economía local, y apalancándose en un ecosistema soportado en alianzas público – sociales – privadas para el desarrollo y la filosofía de la Asociatividad Empresarial”. (CCAS – ESUMER, 2013)

Para la descripción del esquema inicial se denominará **Desarrollo Subregional** al objetivo superior del componente asociativo abordado como máxima suprema de la iniciativa, por tanto hay una apuesta del programa en su componente asociativo por el papel que debe cumplir con la transformación del territorio, para ello ha sido importante la articulación que este propósito tiene con la **Vocación del territorio del Aburrá Sur**, de esta manera tanto la Cámara de Comercio Aburrá Sur y la Institución Universitaria Esumer han abordado la pregunta de cómo un programa que interviene en el desarrollo empresarial puede aportar a las visiones de desarrollo de la Subregión Aburrá Sur y así mismo a las definiciones estratégicas que se ha realizado de su vocación.

En este sentido se encontró que el reto de **Desarrollo Subregional** se encuentra ligado con la apuesta de Competitividad Regional, la cual está plasmada en el Plan Regional de Competitividad para Medellín, Valle de Aburrá y Antioquia, el cual posee seis líneas de acción⁶ una de las cuales es el tema de Desarrollo Empresarial, el cual se encargará de promover la formalización empresarial, promover la creación de empresas, promover el incremento de la productividad y la especialización productiva basada en Cluster y el desarrollo de cadenas productivas, que son priorizadas dentro de este plan.

De esta manera la Cámara de Comercio de Aburrá Sur, ha venido articulándose a estas seis líneas de acción para la búsqueda de la mejora de la competitividad de la región, en especial en lo que refiere al Programa EMFORMA en los aspectos dirigidos a la microempresa, sin embargo es importante tener en cuenta que las apuestas iniciales del componente asociativo concebían la necesidad de generar capacidades empresariales en búsqueda del **Desarrollo Empresarial**, entendiendo que este desarrollo no solo depende de las microempresas, sino además del contexto que las acompaña, así en la medida en que el territorio ofrezca las condiciones físico-espaciales, organizacionales, sociales y políticas para que las empresas logran una mayor transformación, por tanto **lo que se concebía era una apuesta por generar sinergias entre el desarrollo territorial y el desarrollo empresarial.**

En esta misma línea, el planteamiento el programa EMFORMA en su componente de **Asociatividad**, propone como elemento estratégico el **Desarrollo Microempresarial**, dado que entiende que las microempresas por sí solas se les dificulta generar procesos de transformación de ellas y su entorno,

⁶ Plan Regional de Competitividad para Medellín, Valle de Aburrá y Antioquia, cuyas líneas de acción son: **1. Desarrollo Empresarial**, 2. Ciencia, Tecnología e Innovación, 3. Infraestructura y conectividad, 4. Desarrollo del Talento Humano, 5. Fortalecimiento Institucional e 6. Internacionalización.

es así mismo es una apuesta por mejorar la competitividad y desarrollo de la microempresa del Aburrá Sur y con ello de la subregión.

Es así como el **Desarrollo microempresarial** desde esquemas asociativos es concebido como una nueva manera de entender el desarrollo empresarial para que las Mipymes puedan consolidar y potenciar capacidades productivas y competitivas, al igual que desarrollar competencias para la construcción de alianzas público, privadas y sociales desde una lectura territorial, que les permita a los microempresarios ser partícipes de las transformaciones económicas y territoriales que está pasando en el Aburrá Sur, para poder generar dinámicas necesarias para el sostenimiento de lo empresarial.

“Se hace necesario establecer un programa que busque la implementación y consolidación de la filosofía de asociatividad empresarial, que permita conectar actividades y sectores productivos, con criterios de encadenamiento, geográfico, tamaño y vecindad, haciendo énfasis en la generación de redes comerciales y que se apalanque en proceso de transferencia de conocimiento a través de las buenas prácticas y en la búsqueda de la formalización de manera integral.

Se establece así un tercer diálogo. La filosofía de asociatividad empresarial con las necesidades de fortalecimiento y desarrollo empresarial de las unidades económicas Microempresariales”. (Esumer, 2013)

4.2.2 Propósitos del Componente de Asociatividad

4.2.2.1 Asociatividad

La asociatividad en el modelo propuesto posee dos miradas, la primera es ser considerada como un elemento estratégico de transformación del Ser y las actividades por él desarrolladas, es decir, **la Asociatividad como filosofía de vida**, que implica cambios de paradigmas profundos en la individualidad de empresario, que lo lleven a plantearse nuevos esquemas axiológicos y culturales en que los empresarios desarrollen capacidades asociativas para pensarse, abordar estrategias y apuntar al desarrollo conjuntamente

Figura 4.3 Propósitos del Componente de Asociatividad



Fuente: Elaboración Propia

Una segunda mirada es la **Asociatividad como Instrumento de desarrollo empresarial e incidencia en el territorio**, para proponer, proyectar, planear, trabajar colegiadamente con otros actores, en pro de mejorar su productividad y competitividad individual y colectiva. Mientras que la incidencia en el territorio se da en la medida en que los empresarios sean aptos de mejorar juntos sus capacidades de negociación con el sector público y los demás sectores relacionados en el territorio para establecer las condiciones necesarias para su desarrollo.

El Componente de Asociatividad en el programa EMFORMA se dio desde dos estrategias: La primera desde una mirada **Sectorial** que respondía a los sectores empresariales más dinámicos para la subregión y que se pudieran incrustar en

los sectores estratégicos definidos en la competitividad regional; de ahí que la escogencia de las Mesas respondieron a los siguientes criterios:

- **Agroalimentaria:** El sur tiene una base empresarial importante en lo agro y lo alimentario, pensando en la creación de una cadena de valor alrededor de este sector.
- **Sistema Moda:** Número importante de empresas en los municipios que conforman la región, donde tradicionalmente la vía de la moda ha sido un referente sectorial y comercial de ello.
- **Muebles y Decoración:** La existencia de empresas importantes de este sector en Itagüí, Sabaneta y Envigado, con una configuración territorial fuerte en la autopista que tradicionalmente ha sido un punto de comercialización.
- **Minimercados y Asociaciones de Comerciantes:** La convocatoria se realizó pensando en el asentamiento importante de este tipo de empresas y con la presencia de la mayorista, que podía generar mayor dinámica sectorial. Mientras que con las Asociaciones de Comerciantes se esperaba consolidar el proceso asociativo y de representatividad de este sector.
- **Mesa Hotelera:** Si bien existe en el sur un amplio asentamiento de este sector en el Aburrá Sur, su configuración obedeció a un asentamiento netamente sub-territorial, siendo su eje de concentración la zona centro y alrededor de la zona de la Mayorista en Itagüí.

La segunda mirada desde lo **Territorial**, que por una parte responde a la priorización de los sectores económicos más dinámicos del territorio, con el fin de priorizar el desarrollo microempresarial de aquellos sectores que representan la actual vocación productiva del territorio, siendo este el caso de las Mesas Sectoriales.

“La política pública económica... ha determinado trabajar de manera focalizada en sectores y/o áreas geográficas estratégicas tractoras para el desarrollo empresarial”. (Esumer, 2013)

Por otra parte, como lo informa el director de Promoción y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Aburrá sur, la configuración de las Redes Comerciales obedece netamente a una lectura físico - espacial en el territorio, donde se priorizaron las zonas comerciales -“parrillas comerciales”- más importantes en cada municipio; que pese a las diferencias en los sectores a los cuales pertenecen las empresas participantes en las redes, poseen un canal comunicante en lo físico que les permite la realización de la generación de capacidades de negociación para la incidir positivamente en sus microterritorios, al igual que incentivar las mejoras productivas de las empresas participantes, (Tamayo, entrevista 30 de Noviembre).

4.2.3 Metodología del Componente de Asociatividad

Figura 4.4 Metodología del Componente Asociativo



Fuente: Elaboración Propia

La metodología planteada en el Componente Asociativo del programa EMFORMA en el marco de la sistematización, muestra que está concebida en tres elementos esenciales para el abordaje del componente Asociativo, donde las actividades inicialmente planteadas poseen una secuencia lógica desde la mirada del proponente en búsqueda de la maduración del proceso asociativo, siendo estas el abordaje de lo cultural, lo estratégico y el fortalecimiento empresarial, a continuación se esbozará cada uno de los elementos.

4.2.3.1 Cultural

El primer elemento concebido para abordar el proceso asociativo es el elemento Cultural, con este se busca generar cambios en los esquemas mentales de los empresarios participantes, que permitan la generación de transformaciones del ser para que estos incidan de manera efectiva en los tejidos empresariales, en el caso concreto al interior de las Mesas Sectoriales y las Redes Comerciales, igualmente, también se pretende elevar sus capacidades de relacionamiento con otros actores (sectores públicos, privados y sociales) que influyen en el territorio.

De ahí que la Cualificación del Ser es factor fundamental para la construcción de la asociatividad empresarial, en la medida que este le permite trascender al empresario hacia una nueva mirada de carácter estratégico, en el cual es partícipe activo del desarrollo del territorio. Sin esta cualificación es casi imposible la generación de tejidos asociativos empresariales, dado que este proceso requiere el rompimiento de paradigmas arraigados en la cultura empresarial, como es el caso del individualismo y la falta de cohesión social, lo anterior debe llevar a un empresario que piense y actúe diferente en asuntos técnicos, estratégicos y relacionales.

Como parte de la transformación cultural que se requiere incentivar en los empresarios se encuentra motivar a los empresarios a través de los procesos asociativos para que desarrollen ejercicios de Trabajo Colectivo, esto permitirá a los empresarios de la mano de las instituciones y los actores que le son propios al desarrollo empresarial, desarrollar ejercicios en la cotidianidad que les lleve a revisar si es posible trabajar de manera conjunta y de esta manera ir adquiriendo capacidades para articular sus intereses y recursos mediante la construcción de acciones colectivas que busquen alternativas para enfrentar los retos a que se ven abocados los empresarios.

Todo lo anterior es posible solo sí los empresarios, instituciones y aliados al proceso logran ganar mayores niveles de generación de Confianza, para que de esta forma se establezcan objetivos y estrategias comunes que les permita mejorar su productividad y competitividad de manera conjunta, entendiendo que la cooperación empresarial es más importante que la competencia, en el sentido de ver al otro como complemento y no enemigo, llegando a espacios de concertación a pesar de las diferencias visionales de cada empresario.

4.2.3.2 Estratégico

La propuesta asociativa del componente asociativo del Programa EMFORMA va más allá de la asociatividad como un simple ejercicio de relación para la búsqueda de escalonamiento de la individualidad o como estrategia comercial, por tanto los aspectos estratégicos al interior de una propuesta metodológica que busca fortalecer la asociatividad se encaminan a abordar la realidad de manera diferente, superando algunas maneras de actuación centradas en el individualismo, la dependencia, la gestión solo desde el desarrollo empresarial y la mirada de corto plazo, se busca por tanto ver la asociatividad como una apuesta estratégica de largo plazo del territorio que permita mayores alianzas y mejores niveles de relacionamiento de los empresarios con los actores que inciden en el territorio, a través de mecanismos de gobernanza y autogestión, que incidan efectivamente para el desarrollo microempresarial.

En concordancia con lo anterior, la capacidad de Relacionamiento de los empresarios se encuentra estrechamente ligada con la capacidad del establecimiento de procesos de negociación de manera conjunta entre los mismos, al igual que de promover y sostener Alianzas con actores claves del territorio, lo anterior es una apuesta tanto de la Cámara de Comercio de Aburrá Sur como desde Esumer, sin embargo se encuentra ambigüedad entre ambos si esto es concebido como un punto de partida en el sentido de establecerlas desde el momento mismo de la constitución de las Redes y Mesas o un resultado del

componente asociativo, en la medida que son parte de los procesos de la construcción para la autogestión de las microempresas.

Así mismo concebir un desarrollo empresarial sustentado en la asociatividad requiere abordar la gestión de maneras singulares, esto es a través de una mirada de Gobernanza que basa su gestión en la coordinación de actores y no en la imposición de unos actores a otros, es la capacidad de un lado de construir colectivamente sus propias manera de planear, desarrollar prácticas y gestionar su propio crecimiento y desde un punto de vista más amplio es la posibilidad de desarrollar de un tejido social o con responsabilidades compartidas en la implementación de decisiones promoviendo una gestión equilibrada entre Estado, sociedad civil, educación, sector privado y ciudadanía.

Implica lo anterior altos niveles de Autogestión de empresarios que vean a otros como aliados a su propia gestión y que de manera colectiva pueden garantizar mayores resultados para sí mismos, para su grupo y para quienes están alrededor de ellos. Estas apuestas estratégicas requieren miradas de largo plazo, en tanto es difícil generar cambios significativos si solo se está mirando los proyectos de corto y mediano plazo, el resultado o la tareas, por tanto se apostó desde la planeación del componente asociativo del programa EMFORMA por desarrollar en los empresarios miradas estratégicas centradas en apuestas prospectivas que ayudaran a ver hacia donde se quería ir, lo que se quería transformar y de esta manera orientar el trabajo del presente.

4.2.3.3 Empresarial

Es claro que el Programa EMFORMA nace de una necesidad de transformar una realidad microempresarial, por tanto uno de los aspectos centrales que se busca transformar e impactar es la realidad empresarial de los participantes del componente asociativo del Programa, siempre y cuando comprendan que este hace parte de un entramado mayor y que no es posible generar cambios si se aborda el fortalecimiento y desarrollo empresarial de manera aislada.

Lo anterior significaba que desde la apuesta inicial del proyecto se buscó fortalecer a los empresarios participantes, entendiendo que los microempresarios son uno de los actores más importantes del desarrollo de la subregión pero a su vez quienes más necesitan acompañamiento, para ello se pensó inicialmente en abordar la Negociación Colectiva en tanto los empresarios lograran hacer economías de escala a través de su proceso asociativo, esto abarcaba desde negociaciones al interior de las Mesas y Redes como de estos con otros actores empresariales del territorio, que impactará en la productividad y competitividad de la empresa individual y en la colectividad.

Otro de los ejes centrales de lo empresarial y con mayor fuerza se abordó en las Redes Comerciales fueron las temáticas de *Desarrollo Comercial y el fortalecimiento en Tic's*; la primera como una competencia individual y colectiva que requería ser desarrollada en los empresarios, es decir, ganar mayores niveles de profesionalismo en las prácticas comerciales que a diario deben enfrentarse los empresarios y el cual de manera individual se convierte en una carga, así se pensaba que a través de la asociatividad se lograra desarrollar competencias que se vieran reflejadas en prácticas comerciales que aliviaran una preocupación empresarial en convertirse en una estrategia del trabajo colectivo.

Finalmente otro de los aspectos mencionados en las apuestas iniciales del componente asociativo como importantes para el fortalecimiento y desarrollo empresarial de los microempresarios del Aburrá Sur son los relacionados con la Innovación – Tic's, estos buscaban conectar a los empresarios de hoy con las realidades y transformaciones continuas que tiene el mundo empresarial y que estos fueran apropiando de manera paulatina las practicas, hasta convertirse en cotidianidad las tecnologías como facilitadores de su desarrollo y la innovación como una apuesta permanente de su desarrollo empresarial.

4.2.3.4 Estrategias Transversales: Formación y Proyectos

Una pregunta central de todo programa y práctica nueva es ¿Cómo lograr lo propuesto? ¿Cómo lograr los resultados de una propuesta nueva, ambiciosa y transformadora de realidades locales?, ante estas preguntas del cómo, las apuestas de los proponentes fue la formación y la práctica a través del proyecto, esto implicaba involucrar dos aspectos transversales que permitieran generar reflexiones institucionales, académicas y filosóficas en complemento con procesos de actuación de los actores involucrados.

La formación era concebida como la posibilidad de generar capacidades de los involucrados en la propuesta, concretamente en los empresarios participantes y para ello era necesario que los asuntos concebidos metodológicamente como transformaciones culturales, estratégicas y empresariales se abordaran desde una formación colectiva con impacto en lo personal pero también en lo colectivo.

Los proyectos pensados como acciones colectivas buscaban poner a prueba a los empresarios sobre lo reflexionado, lo aprendido y las invitaciones de cambio, este era el espacio para poner a prueba la capacidad de trabajo colectivo, las miradas de largo plazo, la capacidad de generar confianzas y muchos otros aspectos concebidos filosóficamente y metodológicamente, sin embargo no se

concibió claramente el ciclo del proyecto y en muchas ocasiones solo se pensaba en su etapa inicial o denominada el momento formulador.

4.3 El Modelo de Ejecución Mesas Sectoriales y Redes Comerciales

Los modelos en ejecución de las Mesas Sectoriales y Redes Comerciales son el resultado de la interpretación de la información recolectada a través de revisión documental, entrevistas, grupos focales y observación no participante, que permitieron visualizar cuales son los elementos claves en la puesta en marcha del programa EMFORMA en su Componente Asociativo.

4.3.1 Modelo Asociativo Mesas Sectoriales

Figura 4.5 Modelo en Ejecución Mesas Sectoriales



Fuente: Elaboración Propia

El modelo en ejecución asociativo de las **Mesas Sectoriales**, responde a un enfoque y unos objetivos superiores de manera que se realizaron las acciones necesarias en pro del logro de estos objetivos. De esta forma, el proceso de la conformación y fortalecimiento de las mesas sectoriales, va desde los procesos de relacionamiento desde el interior de los empresarios y las mesas, hacia procesos de relacionamiento entre las mesas y la realización de alianzas. A continuación se describirá de forma más precisa cómo fue el modelo en ejecución asociativo en las Mesas Sectoriales.

4.3.2 Enfoque y Objetivos Superiores de las Mesas Sectoriales

Figura 4.6 Elementos de Enfoque y Objetivos Superiores

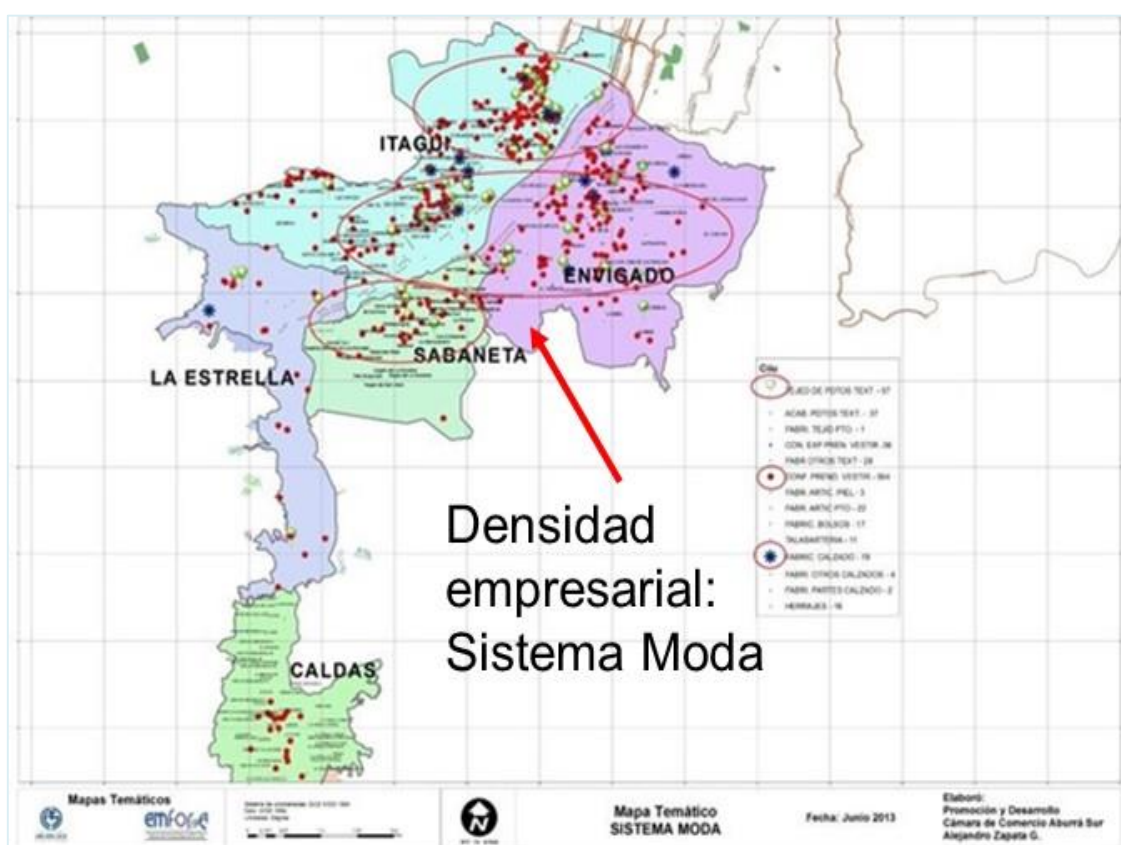


Fuente: Elaboración Propia

El modelo asociativo de las Mesas Sectoriales parte de unos objetivos superiores desde la Cámara de Comercio del Aburrá Sur y la Institución Universitaria ESUMER (Proponente y Ejecutora del Programa), en este sentido se parte desde la Cámara de Comercio del Aburrá Sur a trabajar por el fortalecimiento del sector **Microempresarial**, que según la CCAS estas representan un poco más del 97% de la estructura empresarial de la Subregión, de ahí surge la importancia de la búsqueda del fortalecimiento y desarrollo de este sector, mediante la implementación del Programa EMFORMA y particularmente su Componente Asociativo, como una manera de abordar el fortalecimiento y desarrollo empresarial.

Una de las dos estrategias que el componente asociativo adoptó es lo **Sectorial**, entendido como una apuesta por articular y convocar unidades económicas de una misma actividad económica o un mismo sector, teniendo presente que la escogencia de estas fue motivada por las actividades representativas en la base micro empresarial del Aburrá Sur, un ejemplo de ello es la Mesa de Sistema Moda, el cual su conformación se debió a la alta densidad empresarial que presenta en la subregión como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 4.7 Densidad Empresarial Sistema Moda



Fuente: Cámara de Comercio Aburrá Sur. Presentación Programa EMFORMA, 2013. Con modificaciones propias.

Un tercer elemento que se hace evidente es lo relacionado con lo **Territorial**, dado que la apuesta de las dos entidades encargadas del programa es por el fortalecimiento de la base empresarial del Aburrá Sur, en este sentido para el caso de las Mesas Sectoriales el territorio en su conjunto fue el denominador

común de la selección de las Mesas como se expresó en el capítulo anterior, sin embargo, por las dinámicas mismas de la conformación de las Mesas Sectoriales Hotelera y Metalmeccánica, estas responden a una configuración Territorial – Municipal.

El modelo en ejecución para la conformación de las Mesas Sectoriales, posee una apuesta (enfoque) hacia el **Desarrollo Local**, en donde se pretende la articulación de la vocación del territorio a los planes de desarrollo municipales y los diagnósticos territoriales y empresariales, esta orientación ha sido promovida por las entidades que participan como proponente y ejecutora de la misma, las cuales desde sus recursos humanos e institucionales vienen realizando diferentes intervenciones en el territorio con el fin de buscar nuevas alternativas de desarrollo para contribuir al desarrollo de la Subregión.

Cabe señalar que existe un filtro para hacer parte del programa en general y es estar **Registrado en la Cámara de Comercio del Aburrá Sur** por lo menos en los últimos 2 años antes de que inicie el programa; lo cual implicaba que los empresarios eran convocados para ingresar al componente asociativo teniendo presente este filtro; así mismo esto constituye por parte de Cámara de Comercio del Aburra Sur una contraprestación a sus afiliados en procura de su desarrollo.

4.3.3 Sistemas de Relacionamiento de las Mesas Sectoriales del Modelo Asociativo

Figura 4.8 Relaciones Entre Empresarios



Fuente: Elaboración Propia

Un primer nivel del sistema de relacionamiento de las Mesas Sectoriales son las **Relaciones Entre los Empresarios**, es en este primer nivel donde se da inicio a la metodología de mesas sectoriales, es allí donde se comienza con una primera fase y es la **Conformación** de cada una de las mesas, para lo cual se realiza un proceso de **convocatoria** acorde a los siguientes lineamientos:

- Tener registro mercantil actualizado
- Existencia mínima, 2 años de constituida
- Tener como mínimo dos empleados
- La actividad económica a la que pertenece la unidad productiva debe enlazar como mínimo dos niveles de su cadena empresarial
- Las UP que conforman un nodo deben estar geográficamente cercanas (ESUMER, Febrero de 2013)

Se realizaron visitas a cada uno de los municipios en búsqueda de los empresarios que conformarían cada una de las mesas inicialmente priorizadas, cabe señalar que en este proceso una de las mesas inicialmente priorizadas (Mesa de súper y mini mercados), en el momento de la convocatoria y sensibilización no dan la respuesta esperada dado la poca asistencia de los empresarios y por tal motivo se prioriza la Mesa de Sistema Moda para hacer parte del proceso.

Además dos mesas ya conformadas con anterioridad solicitaron su incorporación en el programa, siendo la Mesa de Metalmecánica ubicada en el municipio de Caldas que hacía 6 años atrás y pidieron el acompañamiento de nuevo de la Cámara de Comercio Aburrá Sur como apoyo para superar una crisis interna que presentaban, mientras que la Mesa Hotelera ubicada en Itagüí (Tenía al momento de convocatoria 2 años de antigüedad en su conformación), solicitaron igualmente hacer parte del programa como continuación de su proceso asociativo. Estas dos mesas se incorporaron al componente asociativo del programa EMFORMA en el segundo año de vigencia.

“Se seleccionaron el sector y sus complementarios, que pertenecen a la cadena, donde se buscó principalmente a los productores, no obstante también consideraban importante los empresarios encargados de comercializar para de esta forma cerrar la cadena de valor”. Lina Tatiana Gómez Osorio – Equipo Técnico CCAS

Es allí, en la convocatoria, donde se comienza el proceso de sensibilización sobre que es la Asociatividad y las ventajas que para ellos como empresarios implicaría hacer parte del proceso. En este sentido, la **sensibilización** sobre el tema asociativo buscaba que el empresario interiorizara que la asociatividad es una estrategia hacia la competitividad y productividad empresarial; lo cual implicó

que si bien esta sensibilización fuera concebida como el primer paso para la conformación de las Mesas Sectoriales, se requirió que a lo largo de ejecución del componente asociativo se realizara reforzamiento del mismo.

Posteriormente, viene la etapa de definición del **foco o afinidad empresarial** entre los empresarios que conforman cada una de las Mesas, a partir de este momento los empresarios lograban encontrar puntos de encuentro entre los mismos, apuestas colectivas y miradas en conjunto que permitiera potenciar el desarrollo de las mismas tanto de manera individual como colectiva, así las mesas contaron con un acompañamiento de orientación estratégica que les permitió concluir con una razón de ser y un acuerdo ético que daba las bases sobre cómo se visualizaban juntos en el tiempo; lo anterior se fue profundizando en los encuentros y permitió que luego se esbozaran proyectos de ganancia colectiva.

Una segunda fase es la de **Fortalecimiento** de las Mesas, donde el objetivo central era la búsqueda de que estas lograran mayores niveles de consolidación asociativa, es así como un primer elemento que se trabajó es el de **gobernabilidad**, entendido como un ejercicio interno de las mesas de como ellas lograrían relacionarse entre sí, sus normas, acuerdos, convocatorias internas, participación en eventos y jornadas de formación, así como relaciones de poder al interior de las mismas, , para lo cual se busca establecer diferentes acuerdos, reglamentos y estructura organizativa que permitiera a cada una de las mesas acorde a su nivel de desarrollo y prioridades definidas en su proceso.

Un segundo elemento es la **autogestión** al interior de las Mesas, en donde los empresarios asumieran que el proceso de asociatividad es responsabilidad de ellos y por tanto su continuidad en el tiempo depende de sus propias capacidades para el sostenimiento de cada una de las Mesas; el papel que debe jugar tanto Cámara de Comercio como Esumer es más de acompañamiento y aliado que de promotor de las mismas Mesas. Por último muy unido a lo anterior,

se encuentra la **negociación** tanto interna como externa a la Mesas, que requirió la generación de capacidades para el diálogo entre los empresarios y con otros agentes externos que va mucho más allá de los temas meramente comerciales, donde generaron los espacios para interactuar con otras entidades como colectivo, en búsqueda de soluciones efectivas para sus problemáticas comunes.

“Identificación en conjunto de las mayores problemáticas que aquejan al sector y mediante la articulación entre ellos buscar las alternativas de solución”

“Reconocimiento de la Mesas como actores importantes para la incidencia en el territorio”. Grupo Focal Mesas Sectoriales

En todo el proceso de conformación de las Mesas Sectoriales existieron **tres elementos cohesionadores** siendo: la orientación estratégica, la escuela de liderazgo y lo comercial. En primer lugar **la escuela de liderazgo** buscaba afianzar en los empresarios la filosofía y la cultura de la asociatividad, como un proceso de reflexión interna de las maneras de actuar en sociedad y colectividad de los seres humanos, pero también de las relaciones que cómo empresario y líder deben asumir, la escuela por lo tanto, buscó aportar a la transformación del sujeto para romper paradigmas y maneras de actuación que tradicionalmente se encuentran arraigadas como el individualismo, la visión de corto plazo, la desconfianza, entre otros.

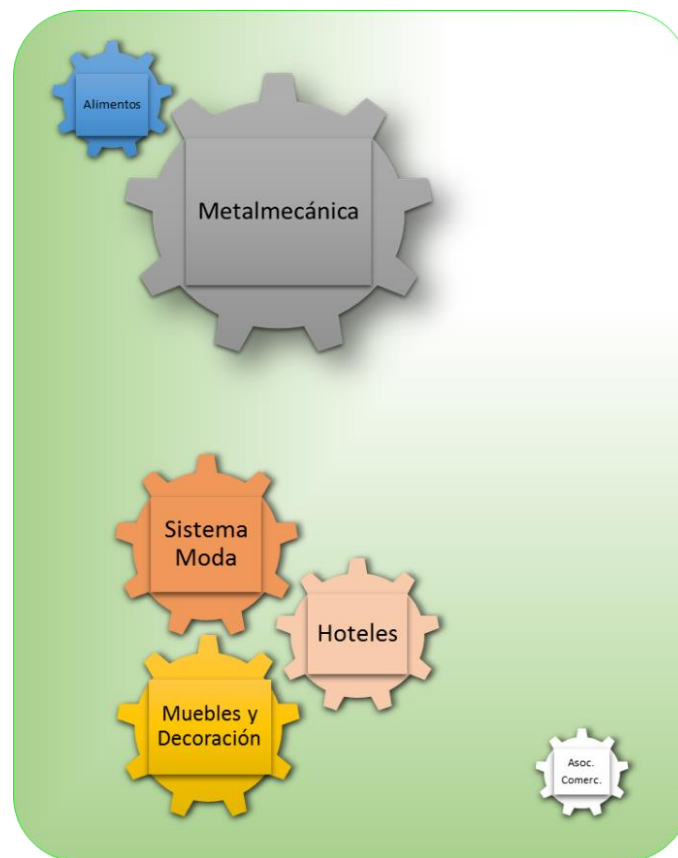
En segundo lugar durante el proceso se les brindó a los empresarios una **orientación estratégica**, que implicó el direccionamiento de las Mesas hacia una visión conjunta de ellos como colectivo, para lo cual se realizaron la misión, visión, principios y valores de ellas, al igual que la construcción de agendas y proyectos que respondieran a la orientación estratégica de cada una de ellas.

Por último, un aspecto movilizador de las mesas en lo correspondiente a las apuestas **comerciales**, un tema de interés de los empresarios al inicio del proceso, en algunas ocasiones este componente fue un tema de generación de tensiones al interior de las mesas en tanto algunos lo entendía como el objetivo central, otros como propósito, otros tantos como una apuesta de corto plazo y otros como una respuesta o resultado al proceso asociativo, y si bien las entidades al frente del programa reconocían en este aspecto una necesidad de los empresarios **se promovió que esta no debía ser el centro de la asociatividad**, sin por ello decir que la misma permitió que se establecieran relaciones de cadena entre los empresarios que conformaron las mesas, al igual que ampliar su visión del quehacer empresarial.

Un aspecto importante a señalar es que a pesar que las Mesas Sectoriales reciben el mismo acompañamiento, los resultados, la maduración y consolidación del proceso asociativo es diferente para todas, teniendo como criterios el tiempo de existencia, los proyectos colectivos emprendidos, la gestión conjunta que realizan y la percepción de los mismos sobre el avance de los objetivos propuestos, hemos considerado que cada mesa tiene un nivel de desarrollo asociativo diferente, encontrándose que la Mesa de Metalmecánica es la que presenta más fuerza y como una buena práctica a seguir, seguidos de las Mesas de Sistema Moda y Muebles y Decoración, mientras que los procesos más débiles se encuentran en las Mesas Hotelera y Alimentos.

Como parte de las relaciones que se dieron en la ejecución del componente asociativo se encuentra las **relaciones entre las Mesas Sectoriales**, siendo el segundo nivel de relacionamiento, estas se han dado de forma espontánea, y no claramente planeadas como parte de lo inicialmente planteado, sin embargo, el relacionamiento entre ellas se debió a actividades desarrolladas dentro del mismo componente y facilitadas por el equipo técnico de trabajo que acompañó el proceso, cabe señalar que para el relacionamiento entre las mesas no existió una ruta metodológica para ello, y muchas de las cercanías entre una y otra fueron generadas por aspectos relacionados con lo comercial.

Figura: 4.9 Relación Entre las Mesas



Fuente: Elaboración Propia

Las relaciones dadas entre estas no se dieron de forma homogénea, encontrándose que este proceso fue más fuerte en los casos de las mesas de Muebles y Decoración y Sistema Moda con la Mesa Hotelera, debido a la coyuntura de renovación que requerían los hoteles en su momento que implicó una relación comercial entre ellas. En cuanto al relacionamiento entre la Mesas de Alimentos y Metalmecánica, lo que surgió fue un primer acercamiento entre ellas, dado las características del proyecto priorizado por la Mesa de Metalmecánica y las necesidades mismas del sector de alimentos en términos de búsqueda de mejorar los procesos productivos del sector de alimentos, mediante la implementación de nuevas maquinaria y herramientas que la Mesa Metalmecánica estarían en condiciones de diseñar.

Finalmente un tercer nivel de relacionamiento dentro del modelo concebido, siendo uno de los factores claves para el desarrollo de las mesas era la configuración de **Alianzas** entre las mesas y diversos sectores estratégicos para el desarrollo de las mismas; sin embargo, la configuración de estas alianzas no fue un elemento de promoción constante desde la orientación del componente asociativo del programa; es así como las alianzas más fuertes se dan desde las Mesas con el sector privado, ya sea con las grandes empresas o con otros empresarios que se encontraban por fuera del programa, así mismo, las alianzas con el sector educativo en pro de la búsqueda del mejoramiento de algunas prácticas productivas como son las relaciones de la Mesa de Alimentos con el SENA.

Figura: 4.10 Alianzas de las Mesas Sectoriales



Fuente: Elaboración Propia

Con menor fuerza se dan las alianzas con lo público, social e internacional, dado que estas obedecen a coaliciones de carácter puntual de algunas de las Mesas, tal es el caso de la Mesa Metalmecánica con la Cámara de Comercio de Alemania, la cual se dio a partir de la presentación de un proyecto específico de

esta Mesa en este país y su relación con el Municipio de Caldas dado que fue el sector público uno de los promotores para la gestación de la Mesa.

4.3.4 Articulador de las Mesas Sectoriales del Modelo Asociativo

La ejecución y puesta en marcha de las Mesas Sectoriales presentó como elemento articulador lo que hemos denominado como **Desarrollo Empresarial**, entendido esto como acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento empresarial de las Mesas y con ello las empresas que las constituye, esto implicó que varias de las acciones en las que se encaminaron las diferentes Mesas estuvo orientado a su apuesta colectiva de desarrollo empresarial definidas en la razón de ser de cada una de ellas y en la configuración de los proyectos que se dieron en la fase 2 en el modelo de ejecución, a continuación se presentan los principales elementos encontrados para este eje articulador:

- **Investigación e Innovación:** alude a aspectos relacionados con desarrollar mejoramiento de procesos en el sector específico al que pertenece la mesa, de esta manera se concibe que abordar proceso de I+d+i son de alto costo para abordarlo de manera individual, por tanto una de las apuestas definidas está relacionada con este tema, en especial para las Mesas de Sistema Moda y Muebles y Decoración:
- **Modelos de Negocio Colectivos:** este elemento articulador se presenta como uno de los más recurrentes por parte de las mesas, en tanto se visualiza la asociatividad como una posibilidad de escalamiento su accionar individual, así se presentan proyectos de negocios en cadena o encadenamientos productivos e incluso creación de nuevos productos y servicios, las Mesas que se articulan más a esta apuesta son las metalmecánica y Muebles y Decoración.

- **Estrategia Comercial y Economías de Escala:** Fue una de las apuestas más comunes entre las Mesas, por lo que se puede afirmar que todos los grupos estuvieron relacionada con este aspecto, lo anterior implicó al interior del componente asociativo dar una discusión amplia de la misma con el objetivo que se entendiera como un punto de llegada y no de partida del proceso asociativo, así se abordaron temas como acceso a nuevos mercados, posicionamiento comercial, construcción de portafolios colectivos, partición colectiva en eventos comerciales y otras estrategias de mercado, merchandising y e-commerce.
- **Jalonamiento del Sector:** Se buscaba por algunas mesas o empresarios participantes que el proceso asociativo permitiera articular su desarrollo empresarial con la presencia de este sector en el territorio, tal es el caso de la Mesa de Muebles y Decoración apuntando al tema industrial manufacturero, la Mesa hotelera a través del turismo, en donde se buscaba a través del trabajo asociativo que los empresarios logaran promover la subregión como destino turístico y que esto permitiera generar sinergias positivas para su propio desarrollo, también es el caso de la mesa Sistema Moda enfocado a temas del sector moda y textil confección en el Aburra Sur en articulación con la región y el nivel nacional, finalmente en esta misma línea se puede ubicar a la Mesa Metalmecánica la cual busca que esta línea se convierta en un eje tractor del desarrollo del municipio de Caldas.

"La metalmecánica tiene que ser un pilar fundamental y estratégico del municipio, no una mirada de corto plazo en donde la relación con el municipio sea solo en contratos" Entrevista Manuel Restrepo – Integrante de la Mesa Metalmecánica

- **Productividad y Competitividad:** En este eje articulador se encuentran acciones encaminadas a mejorar la productividad y competitividad colectiva e individual como la adopción de buenas prácticas manufactureras mediante la transferencia de conocimientos entre las

empresas, la realización de economías de escala que les permitieron compra de insumos al igual que el establecimiento negocios colectivos, el mejoramiento y potenciación del talento humano, es esta línea se inscriben especialmente las mesas Hotelera, Sistema Moda y Agroalimentaria.

4.3.5 Orientación de las Mesas

El programa EMFORMA en su Componente Asociativo como ya se ha mencionado anteriormente nace de una apuesta de la Cámara de Comercio de Aburra y Sur y contó en su proceso con un aliado en la ejecución de la misma como fue la Institución Universitaria Esumer, para ello se han conformado una mesa directiva del programa en su componente asociativo del cual emanan las directrices y orientaciones tanto de propósito como metodológicas generales de cómo abordar las mesas.

Este espacio de dirección ha tenido una apuesta amplia en el ejercicio de Mesas que ve en esta una posibilidad de llevar a cabo una estrategia de abordaje diferente de las maneras en cómo se han fortalecido en términos empresariales las microempresas en la región, es por esto que es importante tener en cuenta que el primer componente descrito: enfoque y objetivos superiores ha sido en gran medida una construcción colectiva de las directivas de estas entidades, en donde hay una mirada amplia de las problemáticas y por tanto una apuesta estratégica clara de las mesas para apostar a procesos que impacten en el desarrollo local de la subregión.

Para la operación del componente asociativo del programa EMFORMA se han conformado equipos de trabajo, en donde su estructura ha respondido a los objetivos emprendidos en las dos fases priorizadas, estos equipos de trabajo

tienen la tarea central de poner en marcha las Mesas Sectoriales como una apuesta estratégica pero también metodológica de un modelo asociativo.

Por tanto el sistema de relacionamiento, la escuela de liderazgo y la orientación estratégica son tres ejes centrales de la operación del componente asociativo que estuvieron a cargo del equipo de trabajo en campo, los cuales tenían como tarea central mantener la orientación estratégica y que en particular la escuela de liderazgo como apuesta de formación de los empresarios no perdieran la orientación superior, es por ello que en algunos momentos del proceso debió realizarse “altos en el camino” y volver a orientar estratégicamente las Mesas hacia apuestas de mediano y largo plazo y hacia un enfoque más de desarrollo que comercial como se describirá en el apartado a continuación.

“El Programa ha consolidado la confianza entre los empresarios (eso no existía) y niveles de autogestión, hoy las Mesas se reúnen autónomamente, pero si necesitan dos cosas: 1. recordación de lo estratégico porque se les olvida fácilmente, porque vuelven y piensan en el producto, en el servicio y en la Mesa como una empresa, 2. Ayudarles a construir relaciones, las agendas de las Mesas hay que enfocarlas a lo que son: Alianzas Público – Privadas”. Entrevista de Dany Cano – Equipo de Trabajo Esumer

4.4 Modelo Asociativo de las Redes de Comerciantes

Figura 4.11 Modelo Asociativo de las Redes Comerciales

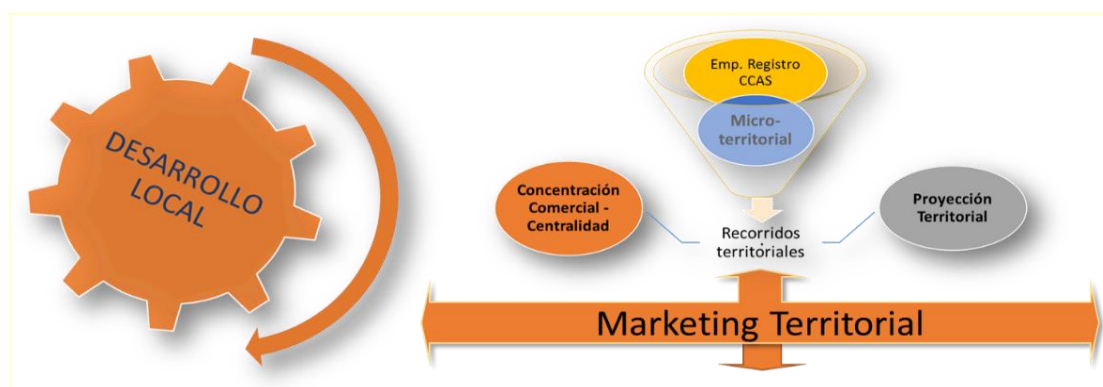


Fuente: Elaboración Propia

La segunda estrategia utilizada en el Componente Asociativo del programa EMFORMA fue la conformación de Redes Comerciales, estas estaban enfocadas a lo microempresarial con énfasis en unidades de negocios comerciales, en esta propuesta cobra importancia lo micro – territorio como objetivo central de una apuesta hacia el desarrollo local, para ampliar cómo fue esta implementación, a continuación se expondrá de forma más específica cada uno de los elementos analizados.

4.4.1 Enfoque y Objetivos Superiores de las Redes Comerciales

Figura 4.12 Objetivos Superiores y Enfoque



Fuente: Elaboración Propia

El modelo asociativo de las Redes Comerciales parte de definir como requisito central de acompañamiento y fortalecimiento empresarial las **microempresas que tuviesen registro mercantil** en el Aburrá Sur, dado que parte al igual que en las mesas de la necesidad de una institución como Cámara de Comercio de Aburrá Sur por abordar “hacer algo” por las microempresas que están registradas, para lo anterior el foco fue puesto en las microempresas acentuados en los **Micro – territorios** en cada uno de los municipios que componen la subregión definidos desde la Cámara de Comercio del Aburrá Sur, en este sentido el objetivo primordial era:

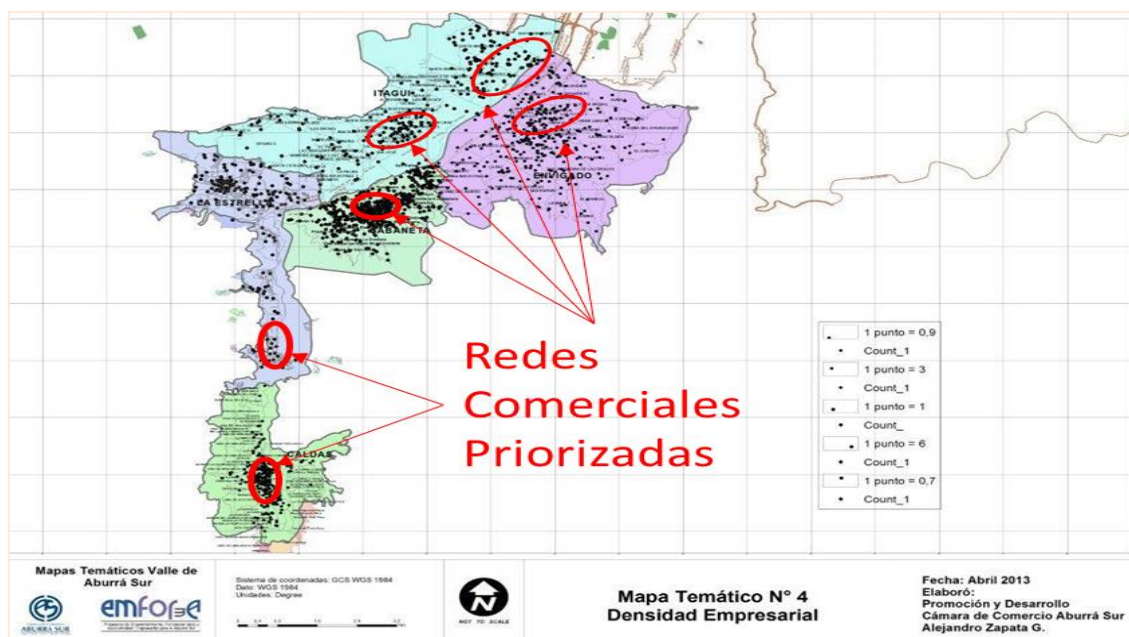
“Configuración de redes productivas, comerciales o sectoriales en cada municipio, esto es, por proximidad geográfica y afinidad en la actividad que se desarrolla o complementariedad en la cadena”. (Esumer, 2013)

La priorización de los micro-territorios a ser atendidos por el componente asociativo del programa, parte de la valoración que realiza la Cámara de Comercio Aburrá Sur a partir de los estudios territoriales y empresariales realizados previamente, al igual que los **recorridos territoriales** que realizaban su equipo técnico, lo anterior les permitió definir bajo criterios de **concentraciones comerciales – centralidades**, los lugares de acompañamiento, los cuales por su dinámica comercial o micro-empresarial permitiesen que tuviesen mayor proyección territorial, es decir, aquellas zonas que por su ubicación estratégica permitiera o tuvieran mayores niveles de relacionamiento comercial y/o productivo, en este sentido la entidad promotora identificó las siguientes zonas y actividades económicas por municipio:

- **Caldas:** la 49 (comercial) y servicios.
- **La Estrella:** Comercio (cabecera) y comercio (La Tablaza).
- **Sabaneta:** restaurantes y fondas, y comercial (cabecera).
- **Itagüí:** vía la moda (confecciones), Almacenes de comercio variado (Santa María), bares, cantinas, comercio y servicios varios (zona reto) y agencias de arrendamiento.
- **Envigado:** Alimentos y Restaurantes (zona Jardines y la Buena Mesa).

Si bien se identificaron 12 posibles redes, dados los alcances del componente asociativo del programa finalmente se tomó la decisión de acompañar 6 Redes Comerciales y adicional, en el municipio de Envigado se seleccionó la Calle de la Buena Mesa para la realización de este ejercicio asociativo en el municipio.

Figura 4.13 Redes Comerciales Priorizadas



Fuente: Cámara de Comercio Aburrá Sur. Presentación Programa EMFORMA, 2013. Con modificaciones propias.

Teniendo en cuenta los aspectos antes abordados, que responden a apuestas de formalización empresarial y de desarrollo territorial en el núcleo de este ejercicio hubo una orientación hacia el **Marketing Territorial**, el cual buscaba ver en el territorio un potente desarrollador de las dinámicas empresariales que en el mismo se dan, posibilitando de esta manera promover el crecimiento y fortalecimiento comercial de las zonas seleccionadas, esto permitiera de un lado potenciar las microempresas que se encuentran asentadas en él y crear de esta forma una sinergia positiva entre las empresas y los micro-territorios y del otro lado serían el desarrollo del tejido empresarial la que potenciaría los micro-territorios seleccionados.

Estas tres apuestas, la formalización empresarial, el desarrollo micro-territorial y el marketing territorial, se inscriben al igual que en las apuestas por las Mesas Sectoriales, en un enfoque es hacia el **Desarrollo Local** que implica que los microempresarios reconozcan las debilidades y potencialidades del territorio, para de esta forma influir en su desarrollo a partir de sus propias necesidades de manera conjunta a partir de la realización de alianzas públicas, privadas y sociales las cuales estaban contempladas en el componente asociativo del programa EMFORMA.

4.4.2 Sistema de Configuración de las Redes Comerciales

Después de la valoración y priorización de los micros – territorios a intervenir, comienza una primera etapa y es la del proceso de **Conformación** de las Redes Comerciales que siguió la misma línea de las Mesas Sectoriales, para lo cual se realiza una **convocatoria** a aquellos microempresarios asentados en las zonas y que estuvieran matriculados en la Cámara de Comercio Aburrá Sur como se mencionó anteriormente, bajo los siguientes lineamientos:

“Para la articulación a la red, se toma en cuenta la respuesta positiva a la sensibilización, la voluntad de querer participar y el cumplimiento de cercanía geográfica (proximidad de dos cuadras a la redonda del sector seleccionado), vigencia en cámara de comercio desde hace dos años y activos registrados superiores a \$ 3.000.000”. (Esumer, julio de 2013)

Figura 4.14 Sistema de Configuración de las Redes Comerciales



Fuente: Elaboración Propia

La **sensibilización** hacia los procesos asociativos y específicamente para la conformación de una Red hace parte de la primera etapa del proceso de conformación; esta sensibilización fue permanente en tanto se concebía como uno de los elementos centrales para que el proceso asociativo se pudiera gestar, es en este momento donde se planifica y ejecuta los componentes políticos y culturales del componente asociativo, los cuales buscaban que los empresarios cuestionaran ciertos paradigmas que no permiten avanzar hacia el trabajo colaborativo, las relaciones, la capacidad de negociación y en general la construcción de la asociatividad.

Una segunda etapa que vivieron las Redes Comerciales es la del **Fortalecimiento** del proceso asociativo, donde se dio comienzo con el **reconocimiento del territorio**, para que desde allí los empresarios visibilizaran sus potencialidades y de esta manera orientar o definir el desarrollo de su proceso asociativo; para lo cual se trabajó en los elementos de **autogestión** en la medida que asumieran como propio el proceso asociativo y de **negociación** que les permitiera establecer relaciones con otros actores del territorio y de esta forma poder influir en el desarrollo del mismo:

“El programa permite establecer conexiones y relaciones espaciales dentro del territorio, dado que se establece conocimiento de las empresas que hay alrededor”.

“El programa permitió que los empresarios fueran más conscientes del territorio y las problemáticas que los afectan y como a través de la asociatividad pueden tener poder de negociación con las entidades que lo transforman”. Grupo Focal Redes Comerciales

Al igual que en las Mesas Sectoriales existió tres elementos cohesionadores que son la escuela de liderazgo, la orientación estratégica y lo comercial. En este sentido **la escuela de liderazgo**, permitió a los empresarios además de

comprender la importancia de la asociatividad como factor determinante para la mejora de su actividad productiva y comercial dado que con la conformación de las redes pudieron tener mayor conocimiento de su entorno empresarial, al igual que fortalecerse como personas y su accionar como empresarios:

“Aumento de las ventas por Coopetencia entre los miembros de las redes, por el conocimiento de la existencia de las actividades del otro. Remitir los clientes”.

“Identificar las fortalezas y debilidades de las empresas y de ser como empresarios” Grupo Focal Redes Comerciales

La **orientación estratégica**, esta se enmarca en la búsqueda de que los empresarios no perdieran el foco de lo que significa un proceso asociativo, desde una visión de desarrollo local y de marketing territorial, lo cual se evidenció mediante la creación de un plan de acción que les permitiera poder tener una identificación conjunta como colectivo en cada una de las Redes, para lo cual se realizó: la estructura organizacional mediante la construcción de imagen corporativa, estatutos y reglamento interno.

Finalmente a diferencia de las Mesas Sectoriales, lo **comercial** fue un eje central como elemento cohesionador al interior de las redes, en las cuales se trabajó desde ejercicios de acompañamiento individual y colectivo, donde se realizaron actividades de merchandising y definiciones de estrategias de comercialización puntuales.

A diferencia de las Mesas Sectoriales, se realizó a los empresarios de las Redes ejercicios de **Acompañamiento Individual**, buscando mejorar las capacidades individuales de estos y un mayor desarrollo empresarial que permitieran construir desde sus capacidades individuales apuestas colectivas, en este marco se

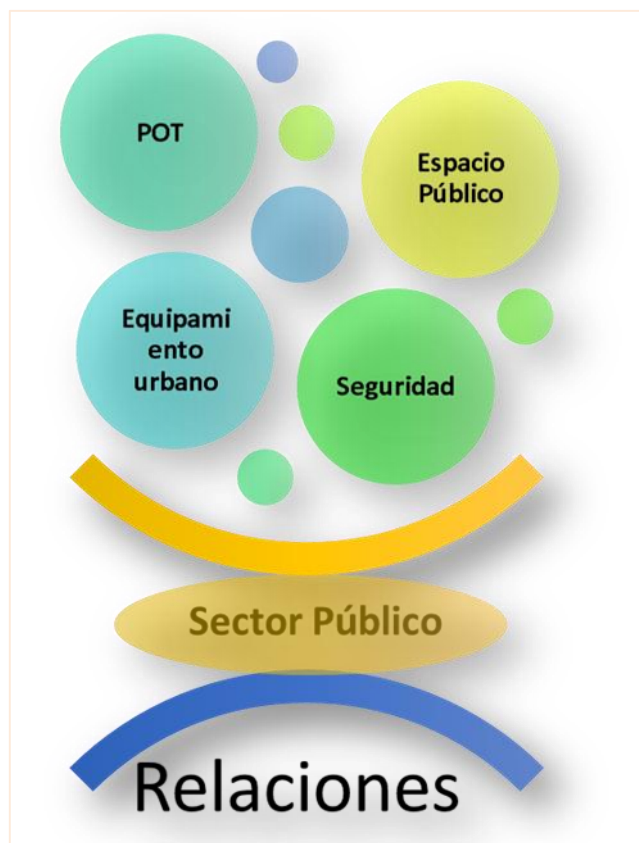
realizaron formación en Tic's, mercadeo y gestión empresarial, como mecanismo que les permitiera fortalecer los empresarios participantes del proceso.

Por último se presentó una característica particular en la forma en cómo se dio la configuración **de las Redes Comerciales** y es que esta no fue un espacio cerrado, en el proceso un número importante de empresas en promedio 25 empresas iniciaron pero varias de ellas fueron retirándose lo que llevo a que en el segundo año se diera la posibilidad de abrir la puerta a nuevos participantes, esto ha llevado a que este sea visto como un proceso más abierto a las mesas.

Lo anterior se debe en parte a que uno de los objetivos centrales de las Redes es poder incidir realmente en el desarrollo del territorio, se requiere que estas sean realmente representativas en cuanto al número de empresarios, por lo cual desde la orientación del proponente como del ejecutor del componente asociativo, se busca abrir las redes para la entrada de nuevos empresarios que quisieran hacer parte de las Redes por lo cual se realizó una nueva convocatoria en la cual fueron los mismo empresarios los encargados de invitar a nuevas personas para que hicieran parte del proceso asociativo.

4.4.3 Relacionamiento de las Redes Comerciales del Modelo Asociativo

Figura 4.15 Sistema de Relacionamiento de las Redes Comerciales



Fuente: Elaboración Propia

Las Redes Comerciales fueron concebidas inicialmente como una Alianza Público - Privada, el **Relacionamiento** de estas fueron específicamente con el **Sector Público**, en temas que eran de interés específico para ellos como empresarios tales como de planificación territorial expresados en el POT, el uso del espacio público y equipamiento urbano en especial en lo relacionado con la movilidad y la falta de parqueaderos públicos al igual que los temas de seguridad, los cuales fueron centrales en la agenda de relacionamiento con el sector público:

“El ordenamiento territorial como elemento de impulso o deterioro de los empresarios. La Administración Municipal no los tuvo en cuenta para la realización de las transformaciones (Itagüí)”. Grupo Focal Redes

Se tiene que a diferencia de las Mesas Sectoriales, las Redes Comerciales por su mismo nivel de desarrollo aún no han generado otros niveles de relacionamiento que pudiese aportarles mejoras tanto a nivel individual como colectivo en su proceso asociativo.

4.4.4 Orientación de las Redes Comerciales

La orientación de las Redes Comerciales presentó en algunos momentos en especial en su primera etapa dos miradas, la primera desde directiva realizada desde Cámara de Comercio de Aburrá Sur y Esumer, la cual buscaba el desarrollo empresarial a partir de unas apuestas territoriales, la segunda mirada fue llevada a cabo por el equipo de trabajo, donde la orientación de la ejecución hacía énfasis en el desarrollo comercial de los empresarios, sin una visión amplia de estos otros aspectos priorizados como lo territorial.

Estas dos miradas llevó a que no existiera una línea coherente entre lo que se buscaba con los objetivos planteados y las acciones llevadas a cabo en el componente asociativo, lo que llevo a que en algunos momentos de la ejecución no se tuviera claridad misma con el proceso asociativo, en tanto había una mirada de la asociatividad como una estrategia hacia el desarrollo empresarial territorial, mientras que la segunda mirada más enfocada a lo comercial, veía la asociatividad como un instrumento para la generación de economías de escala u otras estrategias de comercialización; lo cual implicó que en varios momentos del desarrollo del componente se tuviese que hacer un pare en el camino y

reorientar el proceso asociativo con las redes para que estas pudieran trascender de lo comercial por parte de la orientación directiva.

5 CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES: ANÁLISIS DE ACIERTOS, BRECHAS Y RECOMENDACIONES

5.1 Aciertos

- **Una apuesta por el desarrollo económico local.**

Se encontró en las apuestas iniciales del componente asociativo del Programa EMFORMA una mirada que avanza del desarrollo meramente empresarial y económico a una apuesta por el Desarrollo Local, esto pudo ser visibles en términos de los objetivos que se buscaban y que quedaron plasmados en las propuestas y orientaciones contractuales, de esta manera es el enfoque el que permite transversalizar la actuación del proponente y ejecutor del Componente Asociativo, en términos de lo siguiente:

- Es una apuesta conjunta del proponente y ejecutor – coherencia discursiva y de propósito
- Potenciar la economía local desde las capacidades internas empresariales y humanas que hay en la subregión Aburra Sur.
- Conectar y generar dinámicas de las microempresas participantes en el Componente que sobrepasaran lo meramente sectorial a problemas, necesidades y oportunidades en el territorio.
- Proyección del desarrollo local a través de los micros-territorios.

- **Lo territorial y micro - territorial como visión de desarrollo empresarial**

Existió un eje movilizador del componente asociativo es el territorio mismo, en tanto se pensaba a este como el que posibilita y potencia el desarrollo de las empresas, así mismo desde las Redes Comerciales el micro-territorio fue la base para la gestación de la propuesta, dado que reconocieron en él la importancia que este reviste para el desarrollo empresarial, expresados en la búsqueda del fortalecimiento de las centralidades que han sido punto referente para el desarrollo microempresarial, en especial en lo comercial. Frente a este se abordaron los siguientes elementos claves:

- No se ve el territorio como un simple lugar de asentamiento de empresas, sino como el lugar de las dinámicas y relaciones socioeconómicas.
- No se perdió de vista la importancia que tenía la definición de desarrollo del territorio para el desarrollo empresarial, como guía de una mayor visión pasando de modelos individuales a colectivos.
- La apuesta por los corredores comerciales de los municipios permitió visualizar por parte de los proponentes, las capacidades o no del micro-territorio para ser foco del desarrollo empresarial, desde una apuesta del fortalecimiento microempresarial desde una mirada colectiva.
- Asesorías y acompañamientos del equipo de trabajo en torno a la planeación (POT) y las transformaciones del territorio.

- **La asociatividad como estrategia de desarrollo empresarial**

Lo Asociativo ayudó a que los microempresarios se insertarán a las dinámicas de competitividad de la región y por tanto se puede establecer que abordar el desarrollo de las empresas en términos individuales reduce las posibilidades de

otras visiones que tiene estar en coordinación y relaciones con otros, por lo tanto, la asociatividad entendida como el encuentro de pares posibilita por si una visión más amplia y diferente de las que se tiene.

Sin embargo, en el proceso se presentó una inquietud, si un mayor desarrollo empresarial individual de las empresas garantizaba o por lo menos facilitaba la asociatividad entre microempresarios, si bien no hay una respuesta con certeza frente a este aspecto si se evidencia que fue la asociatividad un posibilitador de mejorar ciertos aspectos considerados como generadores de desarrollo empresarial así:

- Las microempresas lograron visualizar tanto en sus elementos misionales como estratégicos elementos que potencian su crecimiento y desarrollo.
- Se lograron acciones de transferencia de conocimiento promoviendo que estas abordaran su planeación y gestión de manera diferente
- Hay una sinergia entre la madurez del proceso asociativo y el logro de mayores niveles de desarrollo empresarial ejemplo de ello son las mesas de alimentos y metalmecánica.
- Mayor relacionamiento con actores que inciden en la competitividad de las microempresas, el encuentro de diferentes empresarios en Mesas y Redes les permitió relacionarse con organizaciones e instituciones que antes no estaban presentes y que son importantes para el desarrollo del sector específico y en general del desarrollo empresarial del aburra sur.

- **Las relaciones para consolidar la capacidad de negociación**

Si bien la constitución de alianzas era un aspecto central de la visión del proceso propuesto en términos de encuentro entre empresarios beneficiarios del Componente Asociativo, pensado como las relaciones empresariales generadoras de economías de escala entre ellos, lograron avanzar hacia otros

niveles de relacionamiento no propuestos metodológicamente como las relaciones entre mesas, la generación de alianzas con empresas de mayor tamaño, sector social y la cooperación internacional, de esta forma ganaron progresar en los siguientes aspectos:

- Las relaciones entre mesas permite mayores sinergias entre ellos, mayores niveles de conocimiento y buenas practicas
- Es un colectivo de colectivos por lo que el poder de negociación se amplia.
- Permite mejorar la comercialización y la generación de economías de escala a partir de lo que cada una puede desarrollar, ejemplo de ello es lo realizado por la Mesa Hotelera en donde antes de las relaciones con otras mesas, gestionaban sus necesidades en ciudades como Bogotá o Medellín y luego pudieron generar contactos a través de las mesas que les permitió encontrar en la subregión algunos de estos bienes y servicios (materias primas).

- **EL marketing territorial como un soporte de las redes.**

El marketing territorial como soporte de las Redes Comerciales, permitió visualizar en los territorios cuáles son sus características que lo hacen competitivo frente a otros, que permitió ir más allá de solo contemplar el fortalecimiento empresarial a través del desarrollo comercial, donde los microempresarios pudieron detectar cuales son elementos vinculantes a su espacio geográfico frente a su quehacer microempresarial y con ello poseer más sentido de lo público y su actuación en él.

- Proponer acciones conjuntas entre el sector público y los microempresarios en la búsqueda de soluciones efectivas a sus necesidades.

- Visualizar en los territorios cuáles son sus características que lo hacen competitivo frente a otros y la articulación de estos con lo microempresarial.
- Conocer y repensarse el territorio desde una visión prospectiva para el desarrollo del mismo.

5.2 Brechas

- **Apuestas por la vocación tradicional**

El desarrollo empresarial abordado asociativamente fortalece las visiones y vocaciones de desarrollo de la subregión Aburra Sur, sin embargo la definición de las mesas convocadas se realizó bajo criterios de la mayor presencia empresarial en el aburra sur que responden a las vocaciones empresariales tradiciones de la subregión y en algunos casos a las apuestas regionales del Aburrá, no de las potenciales en términos de proyección subregional del Aburrá Sur, a pesar de que las entidades proponentes han estudiado prospectivamente las vocaciones futuras del territorio, por tanto quedan algunos cuestionamientos en torno a:

- Falta conectar las visiones del territorio con las apuestas que se realizan en el programa en su componente asociativo
- Es posible pensar en términos de potenciar los resultados del componente asociativo en sectores complementarios que permiten integrar nuevas relaciones
- La pregunta es si debe solo dársele respuesta a las vocaciones tradicionales, solo a las potenciales o hacer una combinación de ambas

En el caso de las Redes Comerciales, si bien en el diagnóstico inicial de la propuesta se seleccionaron aquellos micros-territorios en los cuales existía mayor concentración microempresarial, donde la lectura realizada del territorio se hizo con una mirada presente y no futura del desarrollo del mismo.

- Generar sinergias positivas entre los proponentes y ejecutores del componente asociativo del programa EMFORMA en aquellos micros-territorios que a futuro sean potenciales puede generar mayor posicionamiento de ellas a futuro.
 - Tener una visión prospectiva del territorio no significa abandonar los micros-territorios tradicionales, sino realizar una apuesta consolidada por el desarrollo local.
- **El desarrollo empresarial no necesariamente implica mayor capacidad asociativa**

Esta brecha está relacionada con que a diferencia de lo que se cree implícitamente en el proyecto: a mayor nivel de desarrollo se logra mayores procesos asociativos, lo que se muestra a través de la ejecución del componente asociativo del programa es una sinergia entre ambas, a medida que se logra procesos asociativos se va logrando que ellos vayan aprendiendo de nuevas prácticas, nuevas relaciones, nuevas maneras de abordar la gestión y liderazgos lo que lleva a que esto motive a las empresas a procesos de cambio:

- Se requiere aprestamiento a la asociatividad, ejemplo de ello es el proceso de la buena mesa en Envigado, las cuales eran empresas fortalecidas individualmente pero con poco aprestamiento a la asociatividad lo que lleva a que sea complejo el trabajo entre las mismas.
- Lo anterior tampoco implica que no es necesario el fortalecimiento individual de la empresa pero si bajo objetivos claros de la gestión del

colectivo, dado que en algunos casos el desarrollo individual actúa como limitante para el trabajo asociativo.

- **La asociatividad como filosofía y acción.**

Se ha abordado la asociatividad en el proceso propuesto como una filosofía y como un instrumento para abordar los propósitos, sin embargo se evidencia en la ejecución del componente una ambigüedad entre estos dos aspectos en términos de lo siguiente:

- Algunos de los discursos no estaban acordes y la metodología no siempre se compaginaba con la apuesta asociativa de construcción colectiva, por lo cual se requiere alineación del equipo de trabajo en los temas asociativos.
- Se promovían algunas prácticas que no estaban acorde con la filosofía de trabajo asociativo, por ejemplo incentivar el liderazgo individual.
- Se promovió una escuela de Liderazgo en donde los temas abordados no estaban totalmente acorde a los propósitos establecidos en el inicio del proyecto, en el cual reza como una escuela de entrenamiento en asociatividad. Debe haber un mayor interés de los orientadores del componente en profundizar los contenidos de la misma.

- **La transformación cultural eje central de la asociatividad.**

La transformación cultural como elemento central de la metodología en el proceso propuesto fue abordada con poca profundidad en el proceso de ejecución de Mesas y Redes, en tanto no se tenía claro qué tipo de

transformación cultural se requería y cómo abordarla, aunque se tenía definido temas centrales como el cambio de la individualidad por lo colectivo, además no hubo la suficiente discusión y análisis de las transformaciones culturales necesarias para un mejor aprestamiento hacia la asociatividad:

- Los desarrollos de los procesos de generación de capacidades se dan de forma diferente en cada Mesa y Red y en cada persona, por lo cual hay que tener presente que la transformación cultural no se puede desarrollar una temática en un mismo tiempo, sino que va a depender de cómo estas capacidades se apropian y por tanto requiere apuestas metodológicas flexibles.

- **Pocas claridades metodológicas de cómo abordar las alianzas**

No se tenía consenso en que momento debían iniciar las mesas procesos de relacionamiento con otros actores por fuera de las entidades proponente y ejecutora:

- Hubo ambigüedad de cómo abordar la alianza con el sector público, en especial con las Alcaldías de los municipios respectivos por temor a ser influenciada por intereses político electorales, lo cual entra en contradicción con algunas actuaciones de las mesas que por el contrario generaron reflexiones de la importancia de cómo abordar el desarrollo empresarial en lo público.
- La decisión de algunas alianzas era asumida por las entidades ejecutoras y proponentes y no por las Mesas y Redes en contravía de la generación de autonomía y gobernanza propias de los grupos asociativos promovidos por el programa.

- **Se abordó de manera muy tímida la innovación y las tics como un elemento para la consolidación de la asociatividad**

Si bien este componente hacia parte de las apuestas de desarrollo empresarial pensadas en el proceso propuesto, fue tímidamente abordado solo como capacitación o como reflexión general, pero no como un agente promotor de la transformación de las empresas y como quien hace parte de la consolidación del proceso asociativo.

- En varias razones de ser de las mesas se abordó como foco estratégico la innovación, pero son pocas las acciones realizadas a favor de la misma.
 - La asociatividad como proceso mismo de innovación para el desarrollo empresarial
-
- **Falta de coherencia de los diagnósticos de entrada con las apuestas de desarrollo y de asociatividad**

Los criterios de selección de los empresarios y las redes a conformar estuvieron solo medidos en términos cuantitativos y legales como criterios de registro mercantil, tiempo de existencia y localización, que no permiten visualizar otros factores determinantes para llevar a cabo los procesos asociativos como son:

- Las potencialidades urbanas del territorio que permiten establecer si a futuro este tiene potencialidad o no de continuar con la misma dinámica comercial que presenta, debido al que el territorio es un elemento en constante evolución y cambio.

- Disposición de los empresarios a la asociatividad, dado que existen elementos políticos, psíquicos y socioculturales en los individuos, que hacen que estos procesos fluyan con mayor o menor rapidez o inclusive entorpezcan los procesos asociativos.
 - Desgaste de los recursos materiales, monetarios y humanos del componente asociativo.
-
- **Contradicciones en cómo abordar lo comercial como parte del fortalecimiento empresarial de las redes**

No hubo acuerdos entre los directivos y el equipo de trabajo de cómo abordar lo comercial, lo que generó en algunos momentos de la ejecución del componente de asociatividad tensiones entre ambos, dado que enfocarse sólo en lo comercial, puede llevar a que cuando se culminen los procesos comerciales, el ejercicio de la asociatividad pierda su razón de ser, en este sentido quedan dudas sobre:

- ¿Es un elemento que debe abordarse transversalmente como herramienta para el fortalecimiento de lo asociativo de las Redes Comerciales, o es un resultado del proceso mismo de la asociatividad?
 - ¿Desde el proyecto debe apoyarse las actividades comerciales como ferias, eventos comerciales?, y en caso afirmativo ¿cómo debe ser ese apoyo?
-
- **Modelo Flexible para abordar la apertura y nivelación de los empresarios.**

Se contemplaba la convocatoria en la primera fase del componente asociativo, sin embargo una de las estrategias para el fortalecimiento de las Redes Comerciales fue la entrada de nuevos microempresarios, por lo cual se deben

generar esquemas para que estos sean compatibles con el proceso y no se generen tensiones y conflictos con los nuevos integrantes de las Redes:

- Si bien la Cámara de Comercio del Aburrá Sur posee una responsabilidad frente a sus asociados, por ello la realización del componente asociativo del programa EMFORMA, esta puede generar tensiones y conflictos a la autonomía de las decisiones de las redes en la medida que en algún momento ellos deseen integrar a las redes microempresarios que no cuenten con registro comercial, lo cual genera incoherencia con los filtros establecidos por la Cámara de Comercio.
 - No se evidenció claramente cuáles son los mecanismos de nivelación y quienes son los responsable de ello a los nuevos microempresarios que ingresen a las redes.
-
- **Visiones y actuaciones diferentes entre el nivel directivo y operativo del proyecto**

Cómo se mencionó en el proceso en ejecución faltó una mayor coherencia entre los propósitos de las redes y la actuación en las mismas, en términos generales en el primer año de ejecución en lo siguiente:

- Habían visiones que se abordaban más desde la mirada del profesional que acompañaba a los empresarios sin tener una conexión directa con los propósitos establecidos para las redes
- Las actuaciones y orientaciones algunas veces apuntaban a apuestas de fortalecimiento individual sin conexión con lo colectivo y asociativo
- Se promovieron algunas prácticas que desconectaban la filosofía asociativa que se pretendía desarrollar de manera transversal.

5.3 Recomendaciones

5.3.1 Elementos de Enfoque y Propósitos Superiores

Se recomienda adoptar además del **Enfoque de Desarrollo Local** el **Enfoque de Desarrollo Humano**, dado que este permite ir más allá de los aspectos territoriales y empresariales, donde el desarrollo del “**SER**” genera acciones y estrategias en la búsqueda del desarrollo de una persona más integral dotado de mejores y mayores capacidades que permea no solo lo empresarial sino también los diferentes contextos donde interactúan los empresarios.

Frente a los Objetivos Superiores se recomienda incluir además de las vocaciones existentes tradicionales incluir las **Vocaciones Potenciales** las cuales han sido identificadas en algunos estudios realizados por la Cámara de Comercio del Aburrá Sur y la Institución Educativa Esumer y las cuales deben seguir monitoreándose, dado que estas pueden generar a futuro mayores sinergias positivas en el territorio.

Así mismo, en concordancia con los enfoques recomendados se propone incluir el **Desarrollo del Talento Humano** que parta desde enfoques asociativos, socioculturales y empresariales, que no sólo cobijen a los empresarios sino a todas las personas que hacen parte de este componente, para de esta forma generar capacidades y discursos asociativos unificados requeridos para el desarrollo de las Mipymes.

Por último y no menos importante se plantea que entre los diferentes Componentes que conforman el Programa EMFORMA (Emprendimiento, Fortalecimiento y Asociatividad), se realice una **Integración** efectiva, eficaz y eficiente, debido a que estos componentes si bien dentro de su concepción va dirigido a públicos objetivos diferentes, su propósito es el fortalecimiento del tejido microempresarial del Aburrá Sur, de esta forma se pueden generar sinergias positivas entre ellos que redunden en resultados más positivos en el conjunto del Programa.

5.3.2 Elementos Metodológicos para el Modelo a Proponer

Uno de los hallazgos encontrados en la ejecución del Componente Asociativo es que el proceso de maduración de cada una de las Mesas Sectoriales y las Redes Comerciales es desigual, dado que cada grupo asociativo posee su propia dinámica para asumir los retos que impone el proceso asociativo; por tal motivo se sugieren las siguientes consideraciones metodológicas a saber:

En primera instancia *el filtro para hacer parte del programa EMFORMA* en su Componente Asociativo, debe considerar además del aspecto **Espacial** ya sea subregional (Mesas Sectoriales) o micro – territorial (Redes Comerciales), otros dos aspectos como es en primer lugar lo **Empresarial**, que debe ir más allá de poseer registro mercantil y pertenecer a un sector específico de acuerdo a las Mesas o Redes a conformar, sino además condiciones empresariales que permitan insertarse mejor en los procesos asociativos. En segundo lugar, aspectos **Culturales** que posea el mismo empresario, es decir, que posea condiciones actitudinales y aptitudinales que le permita vivir más fácilmente los procesos asociativos.

Igualmente, como se mencionó anteriormente cada grupo asociativo vive su proceso asociativo con su propia dinámica, por lo cual se sugiere considerar el Componente Asociativo como un sistema flexible que le permita a los grupos asociativos tener la posibilidad de recibir el acompañamiento requerido según sus propias necesidades y según la maduración que el Grupo Asociativo posea en las tres etapas definidas en el Componente (Iniciación, Fortalecimiento y Consolidación), e inclusive cuando sea necesario devolverse parcial o totalmente a una etapa previa.

Así mismo, teniendo en cuenta que hay una apuesta estratégica desde el componente asociativo del programa EMFORMA por aportar a transformaciones culturales, esto indudablemente plantea la necesidad de poner el foco del proceso asociativo en el **“Ser Humano”** en todos los aspectos relacionales entre los microempresarios, familia, equipo de trabajo, comunidad y los aliados, en la medida que permita el desarrollo integral del Ser.

Se aconseja que las acciones y estrategias emprendidas para la conformación de los Grupos Asociativos se den a la luz de la **Razón de Ser** de cada Grupo, es decir, según las apuestas estratégicas definidas en el proceso asociativo de cada Mesa Sectorial y Red Comercial conformada. En este mismo sentido la razón de ser debe ser la guía para la realización de *las Alianzas, el Relacionamiento, Desarrollo Empresarial y el Entendimiento del Territorio*. En cuanto a este último aspecto es importante tenerlo presente en la ejecución del proceso asociativo, debido a que este le permite a los microempresarios no solo conocer las potencialidades y necesidades del territorio, sino además como abordar el relacionamiento de los microempresarios en su contexto territorial.

Diseño de herramientas de **Monitoreo, Seguimiento y Evaluación**: Incluyan aspectos cuantitativos y cualitativos para que responda efectivamente a un proceso asociativo flexible según las dinámicas de cada grupo.

Proceso asociativo como un sistema: donde este responde en primera instancia un **Impacto Esperado**, en el sentido que el proceso asociativo sea exitoso en la conformación de los grupos asociativos ya sea en Mesas Sectoriales o Redes Comerciales, y como resultado de este proceso se realice un **Impacto Logrado** el cual debe ser clarificado por los actores involucrados, entidades proponentes, operadores e incluso los mismos empresarios de manera participativa.

5.3.3 Apuestas Estratégicas

Así mismo, se sugiere que el Componente Asociativo del Programa EMFORMA posea apuestas estratégicas que le permita ir más allá de lo meramente empresarial, donde se plantea los siguientes puntos:

- Profundizar la transformación cultural como un aspecto clave en el cambio de los empresarios: Los paradigmas de carácter personal, político, cultural y social arraigados en los empresarios, es una de las mayores dificultades de la consolidación de los procesos asociativos, por tal motivo profundizar en la transformación cultural permite que estos puedan fluir más fácilmente hacia los procesos asociativos. Lo anterior implica tener claro cuáles son los discursos que se desea sean cuestionados por el grupo acompañado y cuáles son los discursos que se desean promover para luego poner las herramientas metodológicas en pro de estos objetivos.
- Cómo abordar el acompañamiento teniendo presente lo significativo que son las famiempresas: Cuando se desean abordar transformaciones culturales, estratégicas y empresariales hay que retomar de nuevo conceptos que han sido algo relegados como el de las famiempresas, dado que la relación de las familias tienen con las estructuras empresariales de las microempresas aún es significativo y vinculante en sus procesos de transformación, por tanto solo pensar el Componente Asociativo enfocado únicamente hacia el empresario y no su núcleo familiar implicaría olvidar un asunto central de la realidad de los empresarios acompañados.
- Claridad de cómo abordar el establecimiento de las alianzas: como se mencionó anteriormente, las alianzas deben partir de la razón de ser del grupo asociativo, por tanto estas obedecen a las dinámicas propias de cada grupo, donde tanto el proponente como el operador deben operar como guías para el establecimiento de estas. Así mismo se plantea algunas de las Alianzas y objetivos posibles a realizar:

- Mediana y Gran Empresa: en procesos de Articulación y Encadenamientos productivos y empresariales.
 - Educativo: Investigación, Innovación y Formación.
 - Actores Públicos: Como facilitadores del desarrollo empresarial y territorial.
 - Social y Comunitario: la relación del empresario con su entorno.
-
- Formación del equipo de trabajo en competencias asociativas: El tener un discurso único frente a la Asociatividad, permite que el equipo de trabajo puedan dirigir efectivamente a los Grupos Asociativos frente a qué tipo de impacto esperado y logrado se desea obtener del proceso asociativo.

6 BIBLIOGRAFIA

Acevedo, J. Sistematización de experiencias Proyecto: "Asociación de Medios de Comunicación Ciudadanos y Comunitarios de Medellín - la REDECOM". FAONG. Medellín. 2008.

Antioquia. Gobernación de Antioquia. Plan de Desarrollo de Antioquia 2012-2015, Antioquia la Más Educada. Disponible en: <http://www.antioquia.gov.co/index.php/component/content/article/228/7546-este-es-nuestro-plan-de-desarrollo> [Consulta 24 noviembre de 2014].

Antioquia. Comisión Regional De Competitividad De Antioquia. (CRCA). Estrategia de Competitividad de Medellín y Antioquia. Disponible en: www.snc.gov.co/2007/documentos/Comisión%20Regional%20de%20Antioquia.ppt

Antioquia. Comisión tripartita. Propuesta de agenda interna regional. Documento de trabajo. Medellín: 2005. Disponible en: <http://www.planea.org.co/web/inputs/Agenda%20Interna%20de%20antioquia.zip> [Consulta: 14 de noviembre de 2014].

Antioquia. Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA). Disponible En: <http://www.planea.org.co/web/v1/index.php> [Consulta: 26 de octubre de 2007].

Albuquerque, Francisco (1999 a) Postfordismo y emergencia del desarrollo económico local. En: Desarrollo económico local en Europa y América Latina. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. España, CEPAL, también en: www.cepal.org.

Albuquerque, Francisco (1999 b) Las iniciativas locales de desarrollo y el ajuste estructural. En: Desarrollo económico local en Europa y América Latina. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. España.

Arocena, José, (1995): El Desarrollo Local, un desafío contemporáneo, Centro Latinoamericano de Economía Humana, Universidad Católica del Uruguay, Editorial Nueva Sociedad, Venezuela.

Aylwin P. "Los desafíos éticos del desarrollo", C. Parker (ed.) *Ética, democracia y desarrollo humano*, CERC/UAHC, LOM Ediciones, 1998, Santiago de Chile

Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA. *Caracterización Área Metropolitana del Valle de Aburrá*. Medellín. 2011. P. 281. Documento Digital

Boisier, Sergio, (2001): *Desarrollo Local ¿De qué estamos hablando?*, en Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (comp.), *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*, Homo Sapiens Ed., Rosario

Camagni, Roberto (2005) *Economía Urbana*, Antoni Bosch, editor, Barcelona.

CEP Alforja. *La sistematización de experiencias, práctica y teoría para otros mundos posibles*. CEAL- Itermon Oxfam, San José, Mayo 2012.

Colombia. Congreso de la República. Ley 344 de 1996. Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones. Disponible: http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0344_96.HTM [Consulta 18 de octubre de 2014].

Colombia. Congreso de la República. LEY 590 DE 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Disponible: <http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0590000.HTM> [Consulta 18 de octubre de 2014].

Colombia. Congreso de la República. Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. Disponible en:

<http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L1014006.HTM> [Consulta 18 de octubre de 2007].

Colombia. Consejo Nacional de Política Económica y Social-CONPES (2007). Documento Conpes 3484. *Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un esfuerzo Público-Privado*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial. República de Colombia Bogotá, D.c.

Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cadenas, redes empresariales y asociatividad, 2006. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/Documentos/competitividad/2006/CadenasRedesAsociatividad.pdf> [Consulta diciembre 05 de 2014].

Fukuyama, Francis, La Gran Ruptura. Editorial Atlantida. México. 1999

Fundación Social y Cámara de Comercio Aburrá Sur. Plan estratégico Aburrá Sur. 2006. PDF, Pág. 80

Institución Universitaria Esumer, Alcance Y Ajustes Al Proceso Asociatividad De EMFORMA. Presentado a Cámara de Comercio Aburrá Sur. Octubre 2013

Instituto Libertad y Democracia. Evaluación preliminar de la economía extralegal en 12 países de Latinoamérica y el Caribe. Reporte de la investigación en Colombia (Resumen ejecutivo). Lima: 2006. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=751483> [Consulta: 15 de noviembre de 2014.]

Granados, H. Giraldo, O y Aguilar, C. Estudio Causas de cierre y liquidación de empresas en los Municipios del sur del valle de Aburrá. Fundación Universitaria Esumer. 2012. Documento digital tipo Word. PP 78. Documento no publicado.

Méndez, Ricardo. "Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local" Revista Internacional de Desarrollo Local. Vol. 2, N. 3, Universidad Complutense de Madrid. Septiembre. 2001.

Narváez, M., Fernández, G. y Senior A. El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. Opción, Año 24, No. 57 (2008): 74 - 92

López Cerdán, C. 2003. Redes empresariales: experiencias en la Región Andina. Manual para el articulador. Minka, Perú.

López Cerdán, C. 1999. Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. En: Espacios, Vol. 20 (2)

ONUDI (2003). Desarrollo de conglomerados y redes de PYME. Subdivisión de Pequeñas y Medianas Empresas, División de Desarrollo de Programas y Cooperación Técnica, Viena.

Pallares, Z. Asociatividad Empresarial, Estrategia para la Competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Segunda Edición. Bogotá. 2004

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. ¿Qué es el Desarrollo Humano? Recuperado en: <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=i1-----&s=a&m=a&e=A&c=02008#.U1CE6PI5M1Y>. Marzo 2014.

República de Colombia. Ley 905 (2004). Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Mypimes).

Torres, A. La Sistematización de Experiencias Educativas: Reflexiones sobre una práctica reciente. Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá. 1998.

Vázquez Barquero, A. (1988). Desarrollo Local. Una estrategia de creación de empleo. Madrid: Ed. Pirámide.

Vázquez Barquero, A. 1999. Desarrollo, redes e innovación. Ediciones Pirámides, Madrid (España).

Vázquez-Barquero, A. (2000 a) La política de desarrollo económico local, en: Desarrollo económico local y descentralización: un análisis comparativo, CEPAL, Santiago de Chile.

Vázquez-Barquero, A. (2000 b) Desarrollo endógeno y globalización, en: EURE (Santiago) v.26 n.79, Santiago. [Consulta: 09 de septiembre de 2009.]

Vázquez-Barquero, A, (2005): Las nuevas fuerzas del desarrollo, Antoni Bosch editor, Barcelona.

Vázquez Barquero, A. (2007a). "Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial". *Investigaciones Regionales*, 11. España: Mundi Prensa y Asociación Española de Ciencia regional. Pp. 183-210.

ANEXOS

7.1 Entrevista para entidades proponentes

DIMENSIÓN	CATEGÓRIAS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
TERRITORIAL	ENFOQUES DE DESARROLLO	Desarrollo Humano	¿Considera que el Programa EMFORMA en su componente asociativo aporta al desarrollo humano de los involucrados en esté?
			En caso afirmativo cómo lo promueve?
		Desarrollo Local	¿Qué tipo de desarrollo ustedes esperan generar en el territorio con este programa?
		Desarrollo Sostenible	¿Por qué?
	FÍSICO ESPACIAL	Configuración territorial - Centralidades	¿Cuáles son las Capacidades que busca desarrollar el programa EMFORMA a través del componente asociativo?
			¿Cuándo formularon la propuesta, tuvieron en cuenta aspectos relacionados con la configuración del territorio?
		Relaciones espaciales	Las empresas seleccionadas obedecieron a criterios relacionados con la configuración o las centralidades del territorio
			Describa como las empresas participantes del programa hacen uso del suelo para su desarrollo empresarial
			Menciona las principales tensiones que encuentra en el territorio que facilitan o no el desarrollo empresarial
		Accesibilidad y Espacio público	¿Cómo aborda el programa Emforma las relaciones entre las empresas y el territorio?
			¿De qué manera los espacios públicos cercanos a la ubicación de las empresas facilitan la labor de estas?
		Afinidad empresarial	La accesibilidad de la ubicación de las empresas ayudan al posicionamiento y desarrollo de las empresas participantes de la mesas y redes
			La planeación estratégica abordada en el componente asociativo tuvo en cuenta aspectos relacionados con la afinidad empresarial?
		Sostenibilidad ambiental	Se inducen temas como encadenamiento productivo, o trabajo sectorial en el componente asociativo?
	Dentro de la formulación del programa se tiene en cuenta el tema de sostenibilidad ambiental, (de qué manera?)		
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Competitividad	El programa ha definido algún objetivo o indicador para medir la competitividad de las empresas participantes.
			Estos indicadores u objetivos planteados guardan alguna relación con lo previsto en el componente asociativo.

	Productividad	¿Cómo aporta la asociatividad al mejoramiento de la productividad de las empresas participantes en el programa?
	Sectores Estratégicos	¿Las empresas seleccionadas por el Programa EMFORMA se acoplan a los sectores estratégicos definidos para el Aburrá Sur?
		Pueden las empresas seleccionadas aportar a la consolidación de los sectores estratégicos del Aburrá Sur
	Transformación de la Base Económica Local	¿Cuáles son las tendencias de transformación de la base económica local
		¿Cómo el programa EMFORMA se articula a ellas?
	Inserción en los Mercados	Se planteado alguna estrategia para la inserción de los mercados de las empresas participantes.
		En caso de existir estas estrategias, comente los principales logros obtenidos?
	Innovación, Investigación y Desarrollo (I+i+D)	¿Qué acciones de I+i+D se vienen promoviendo a través de este programa?
GESTIÓN		Describe la ruta establecida del programa para el componente de Asociatividad, como fue pensado?
	Transformación Cultural	Que elementos culturales fueron los definidos a trabajar para dinamizar el proceso asociativo?
		Que estrategias se pensaron en desarrollar para promover cambios culturales a favor de la asociatividad?
	Estratégico	¿Cuáles considera que son las principales estrategias abordadas por el componente asociativo?
		¿Cuáles de las acciones que conoce se han realizado permite una mayor transformación de los empresarios en relación a los objetivos planteados por el programa EMFORMA?
	Formulación	Cuando se planteó el programa cómo esperaba que se materializará el procesos asociativos?
		Qué tipo de proyectos usted considera que deben formular los empresarios en este tipo de programa.
		Conoce algún proyecto significativo que estén desarrollando los empresarios participantes que desde su punto de vista sea una buena práctica asociativa?
	Formación Pertinente	Cuáles fueron las temáticas de formación pensadas a la hora de formular el programa?
		¿Se ha realizado un análisis de las necesidades de formación del capital humano para desempeñarse adecuadamente en el territorio?
¿Cómo aporta la formación brindada en el componente asociativo en el desarrollo de competencias gerenciales y de mercadeo?		
Soporte de TICS	¿Cómo puede el componente asociativo aportar a los soportes de las Tics que requieren las empresas para mejorar su gestión empresarial?	

	Comunicación	¿Cuál enfoque de comunicación fue adoptado por el programa para fortalecer la asociatividad entre los empresarios?
SOCIO POLÍTICO		¿Qué elementos socio-políticos se tuvieron en cuenta en la formulación del programa EMFORMA?
	Gobernabilidad y gobernanza	Que entidades a parte de la que usted representa han sido involucrados en el programa para el logro de los objetivos
		Cómo ha sido el relacionamiento de la diferente entidades en pro de las metas establecidas
		Cuáles fueron las apuestas institucionales que se plantearon para ser promotores del proyecto
	Buen Gobierno	¿Qué elementos de buen gobierno permiten que este tipo de programas se puedan realizar en el territorio?
	Sentido de lo Público	¿Desde el programa se fomenta el sentido de lo público?
		En caso afirmativo, de qué forma.
	Calidad de vida	Se han planteado alguna meta en pro del mejoramiento de la calidad de vida de las personas relacionadas con el programa?
		En qué medida el programa ha promovido el mejoramiento de la calidad de vida de las personas relacionadas con el programa?
Tensiones y conflictos	¿Cuáles son las principales tensiones y/o conflictos encontrados en la formulación y desarrollo del programa?	
	Como se han abordado en pro de tramitar estos conflictos o tensiones?	

7.2 Entrevista para Autoridades Locales

DIMENSIÓN	CATEGÓRIAS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
TERRITORIAL	FISICO ESPACIAL	Configuración territorial - Centralidades	¿Cuáles son los aspectos centrales de la configuración del territorio en donde se encuentran las empresas, en su municipio?
		Relaciones espaciales	¿El actual POT facilita el desarrollo empresarial en su municipio?
			Describa las principales tensiones que encuentra en el territorio que facilitan o no el desarrollo empresarial
		Accesibilidad y Espacio público	¿De qué manera los espacios públicos cercanos a la ubicación de las empresas facilitan la labor de estas?
			La accesibilidad de la ubicación de las empresas ayudan al posicionamiento y desarrollo de las empresas
		Afinidad empresarial	Existen programas o proyectos de carácter público, privado o mixto que faciliten el encadenamiento productivo o trabajo sectorial
	Sostenibilidad ambiental	Que políticas posee el municipio para la sostenibilidad ambiental	
	ENFOQUES DE DESARROLLO		¿Qué tipo de desarrollo ustedes esperan generar en el territorio con este tipo de programas?
		Desarrollo humano	¿Considera que programas o proyectos de fortalecimiento empresarial aporta al desarrollo humano de los involucrados en estos?
			En caso afirmativo ¿cómo lo promueve?
	Generación de capacidades	¿Qué tipo de capacidades usted espera que generen este tipo de programas en los empresarios?	
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Competitividad	Usted considera que si las empresas se asociaran entre sí, les permitiría ser más competitivos
			En caso afirmativo: que acciones desde el municipio u otras entidades público privadas, se promueven para que se de
		Productividad	¿Cómo aporta la asociatividad al mejoramiento de la productividad de las empresas participantes en el programa?.
		Sector es estratégicos	¿Qué sectores estratégicos considera usted se encuentran en su municipio?
			Las empresas asentadas en su municipio cómo le aportan a los sectores estratégicos del Aburrá Sur
		Transformación de la base económica local	¿Conoce cuáles son las tendencias de transformación de la base económica local del territorio?
	Inserción en los Mercados	En la actualidad existen programas o proyectos que desde su municipio promuevan la inserción de las empresas en los mercados locales, regionales e internacionales.	
		En caso de existir estas estrategias, comente los principales logros obtenidos	

	SOCIO POLITICA	Gobernabilidad y Gobernanza	Mencione las entidades involucradas en el desarrollo del componente asociativo
			Cómo ha sido el relacionamiento de la diferentes entidades en pro del fortalecimiento empresarial
			¿Considera que deberían participar otras entidades? ¿Cuales?
		Tensiones y conflictos	¿Cuáles son las principales tensiones y/o conflictos encontrados en el desarrollo de un ejercicio Asociativo?
		Calidad de Vida	¿En qué medida programas de fortalecimiento empresarial y en especial el fomento a la asociatividad ha promovido el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de su municipio?
		Buen Gobierno	¿Qué elementos de buen gobierno permiten que este tipo de programas se puedan realizar en el territorio?
	Sentido de lo Público	¿En su municipio se fomenta el sentido de lo público?	
		En caso afirmativo, de qué forma.	
	GESTIÓN	Comunicación	Cuáles son los canales de comunicación entre las empresas asentadas en su territorio y ustedes
		Educación pertinente	Se ha realizado un análisis de las necesidades de formación del capital humano para desempeñarse adecuadamente en el territorio?
ASOCIATIVIDAD	TEJIDOS	Redes comerciales y Mesas empresariales	¿Sabe usted si en la actualidad existen redes comerciales o mesas empresariales en su municipio?
			Metodología para la creación de las mesas o redes en su territorio.
			En caso afirmativo cómo se promueven?
	Alianzas Público - Privadas	¿Conoce usted si existen alianzas público privadas que propendan para el desarrollo empresarial de su localidad?	
	Corresponsabilidad	¿Existe corresponsabilidad con el territorio (municipio) de las empresas asentadas en su municipio?	
Responsabilidad Social Empresarial	¿Sabe usted si las empresas asentadas en su municipio realizan acciones de RSE? (En caso afirmativo Descríbalas)		
PROGRAMA ENFORMA	VARIOS	Cámara de Comercio Aburrá Sur - CCAS	Qué acciones o programas usted conoce de CCAS, que han permitido el fortalecimiento y desarrollo empresarial de las empresas asentadas en su municipio
		Programa EMFORMA	Conoce usted el programa EMFORMA En caso afirmativo que sabe usted de él

7.3 Entrevista para los Empresarios

DIMENSIÓN	CATEGÓRIAS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
TERRITORIAL	FISICO ESPACIAL	Configuración territorial - Centralidades	¿Cuáles son los aspectos centrales de la configuración del territorio en donde se encuentran las empresas, en su municipio?
		Relaciones espaciales	¿El actual POT facilita el desarrollo empresarial en su municipio?
			Describa las principales tensiones que encuentra en el territorio que facilitan o no el desarrollo empresarial
		Accesibilidad y Espacio público	¿De qué manera los espacios públicos cercanos a la ubicación de las empresas facilitan la labor de estas?
			La accesibilidad de la ubicación de las empresas ayudan al posicionamiento y desarrollo de las empresas
		Afinidad empresarial	Existen programas o proyectos de carácter público, privado o mixto que faciliten el encadenamiento productivo o trabajo sectorial
	Sostenibilidad ambiental	Que políticas posee el municipio para la sostenibilidad ambiental	
	ENFOQUES DE DESARROLLO		¿Qué tipo de desarrollo ustedes esperan generar en el territorio con este tipo de programas?
		Desarrollo humano	¿Considera que programas o proyectos de fortalecimiento empresarial aporta al desarrollo humano de los involucrados en estos?
			En caso afirmativo ¿cómo lo promueve?
	Generación de capacidades	¿Qué tipo de capacidades usted espera que generen este tipo de programas en los empresarios?	
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Competitividad	Usted considera que si las empresas se asociaran entre sí, les permitiría ser más competitivos
		Productividad	¿Cómo aporta la asociatividad al mejoramiento de la productividad de las empresas participantes en el programa?.
		Sectores estratégicos	¿Qué sectores estratégicos considera usted se encuentran en su municipio?
			Las empresas asentadas en su municipio cómo le aportan a los sectores estratégicos del Aburrá Sur
		Transformación de la base económica local	¿Conoce cuáles son las tendencias de transformación de la base económica local del territorio?
		Inserción en los Mercados	En la actualidad existen programas o proyectos que desde su municipio promuevan la inserción de las empresas en los mercados locales, regionales e internacionales.
	SOCIO POLITICA	Tensiones y conflictos	¿Cuáles son las principales tensiones y/o conflictos encontrados en el desarrollo de un ejercicio Asociativo?

		Calidad de Vida	¿En qué medida programas de fortalecimiento empresarial y en especial el fomento a la asociatividad ha promovido el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de su municipio?
	GESTIÓN	Comunicación	Cuáles son los canales de comunicación entre las empresas asentadas en su territorio y ustedes
		Educación pertinente	Se ha realizado un análisis de las necesidades de formación del capital humano para desempeñarse adecuadamente en el territorio
ASOCIATIVIDAD	TEJIDOS	Redes comerciales y Mesas empresariales	¿Sabe usted si en la actualidad existen redes comerciales o mesas empresariales en su municipio?
			Metodología para la creación de las mesas o redes en su territorio.
			En caso afirmativo cómo se promueven?
		Alianzas Público - Privadas	¿Conoce usted si existen alianzas público privadas que propendan para el desarrollo empresarial de su localidad?
		Corresponsabilidad	¿Existe corresponsabilidad con el territorio (municipio) de las empresas asentadas en su municipio?
		Responsabilidad Social Empresarial	¿Sabe usted si las empresas asentadas en su municipio realizan acciones de RSE? (En caso afirmativo Describalas)
	AXIOLÓGICO	Confianza	¿Cómo le aporta la generación de confianza a los propósitos del componente asociativo?
		Corresponsabilidad	Ha visto usted que se han generado acciones de corresponsabilidad en los empresarios
		Solidaridad	¿Cómo es abordada la solidaridad en el componente asociativo?
		Reciprocidad	¿Que esperaba el programa de los empresarios participantes?

7.4 Entrevista para los Equipos de Trabajo

DIMENSIÓN	CATEGÓRIAS	SUBCATEGORIAS	PREGUNTAS
TERRITORIAL	FÍSICO ESPACIAL	Configuración territorial - Centralidades	¿Conoce cuales los aspectos centrales de la configuración del territorio en donde se encuentran las empresas acompañadas?
			Alguna vez ha participado de actividades como recorridos o reconocimiento del territorio en donde están las empresas ubicadas?
		Relaciones espaciales	Menciona las principales tensiones que encuentra en el territorio que facilitan o no el desarrollo empresarial?
			¿Cómo aborda el programa Emforma las relaciones entre las empresas y el territorio?
		Accesibilidad y Espacio público	¿De qué manera los espacios públicos cercanos a la ubicación de las empresas facilitan la labor de estas?
			La accesibilidad de la ubicación de las empresas ayudan al posicionamiento y desarrollo de las empresas participantes de la mesas y redes
		Afinidad empresarial	La planeación estratégica abordada en el componente asociativo tuvo en cuenta aspectos relacionados con la afinidad empresarial
			Se inducen temas como encadenamiento productivo, o trabajo sectorial en el componente asociativo
		Sostenibilidad ambiental	Dentro de la formulación del programa se tiene en cuenta el tema de sostenibilidad ambiental
		DESARROLLO EMPRESARIAL	Competitividad
	Cómo el componente asociativo aporta al cumplimiento de indicadores u objetivos planteados en torno a la competitividad		
	Productividad		¿Cómo aporta la asociatividad al mejoramiento de la productividad de las empresas participantes en el programa?.
	Sectores estratégicos		¿Las empresas seleccionadas por el Programa EMFORMA se acoplan a los sectores estratégicos definidos para el Aburrá Sur?
	Transformación de la base económica local		¿Conoce cuáles son las tendencias de transformación de la base económica local del territorio?
	Inserción en los Mercados		Se planteado alguna estrategia para la inserción de los mercados de las empresas participantes.
	Innovación, Investigación y Desarrollo (I+i+D)		¿Qué acciones de I+i+D se vienen promoviendo a través de este programa?
	GESTIÓN		Describa la ruta establecida del programa para el componente de Asociatividad, como fue pensado
Transformación Cultural		¿Qué elementos culturales fueron los definidos a trabajar para dinamizar el proceso asociativo?	

		Que estrategias se pensaron en desarrollar para promover cambios culturales a favor de la asociatividad?
	Estratégico	¿Cuáles considera que son las principales estrategias abordadas por el componente asociativo?
		¿Cuáles de las acciones que conoce se han realizado permite una mayor transformación de los empresarios en relación a los objetivos planteados por el programa EMFORMA?
	Formulación	Cuando se planteó el programa cómo esperaba que se materializará el procesos asociativos?
		Conoce algún proyecto significativo que estén desarrollando los empresarios participantes que desde su punto de vista sea una buena práctica asociativa
SOCIO POLÍTICO	Gobernabilidad y gobernanza	Mencione las entidades involucradas en el desarrollo del componente asociativo?
		Cómo ha sido el relacionamiento de la diferente entidades en pro de las metas establecidas
	Generación de capacidades	Qué tipo de capacidades se espera generar en los empresarios con el desarrollo del componente asociativo

7.5 Guía Grupo Focal: Mesas Sectoriales Y Redes Comerciales – Programa EMFORMA, Componente De Asociatividad

OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN:

Sistematización de la experiencia asociativa aplicada en la conformación de Mesas Sectoriales y Redes Comerciales – comerciantes- en el marco del Programa EMFORMA de la Cámara de Comercio del Aburrá

OBJETIVO DEL GRUPO FOCAL:

- Indagar como ha sido el proceso de la implementación del Componente Asociativo del Programa EMFORMA en las mesas.
- Visualizar los hitos o hechos significativos en la ejecución del Componente Asociativo del programa EMFORMA.
- Analizar posibles brechas entre los objetivos del componente y la ejecución de la mismo en cada una de las mesas sectoriales y/o redes comerciales

METODOLOGÍA: Se conformaran dos grupos en cada uno de estos debe haber presencia de integrantes de las diferentes Mesas Sectoriales convocadas.

ORIENTACION DEL TRABAJO

1. Cada grupo tendrá 30 min para dar respuesta a las preguntas planteadas, deberán dar respuesta por escrito, para lo anterior deberá nombrar un relator y expositor al iniciar las actividades.
2. Los observadores se dividirán en los dos grupos para prestar atención al trabajo y dinámica de cada uno de los participantes, deberán llevar papel y lápiz para tomar atenta nota al ejercicio.
3. Los grupos tendrán 15 minutos para hacer las exposiciones de cada uno de los elementos trabajados en los grupos.

4. Los observadores tendrán 10 minutos cada uno para retroalimentar lo hallado.

PREGUNTAS ORIENTADORAS GRUPO 1:

1. ¿Qué tipo de desarrollo ustedes han logrado con la participación en el programa?
2. La participación en el programa les permite conocer las potencialidades del territorio
3. De qué forma la asociatividad les permite mayor desarrollo empresarial, en el campo competitivo y productivo.
4. Pertenecer a una Mesa Sectorial permiten procesos de innovación, investigación y desarrollo.
5. Cuáles han sido las principales transformaciones culturales ustedes han tenido al participar en este programa.
6. ¿Qué tipo de formación ustedes prefieren y en cuales temáticas?
7. ¿Cuáles han sido las principales capacidades que el programa les han brindado?
8. Cuáles han sido los aspectos de más éxito y los más dificultosos para crear y para el funcionamiento de sus respectivas mesas
9. ¿Cuáles consideran los principales cambios y el estado de la mesa hasta el momento?
10. Ustedes como consideran que debe ser la participación de las Alianzas Público – Privadas y Sociales
11. Qué tipo de tejidos ustedes consideran que se han desarrollado.
12. Si lo considera pertinente, destaque algunos aspectos en los que las mesas en las cuales participa se fortaleció de manera especial (económicos, sociales, grupales, de las personas, entre otros)
13. Que cambiaría y que dejaría del proceso desarrollado
14. Comentarios adicionales que consideren pertinentes

PREGUNTAS ORIENTADORAS GRUPO 2

1. El desarrollo asociativo les ha permitido el establecimiento de relaciones espaciales. En caso afirmativo de que tipo.
2. Ustedes consideran que las empresas que conforman sus respectivas mesas poseen afinidad empresarial. En caso afirmativo, ¿cuáles son las principales ventajas o desventajas de ello?
3. De qué forma la asociatividad les permite mayor desarrollo empresarial, en el campo competitivo y productivo.

4. Cuáles son los principales proyectos presentes y futuros que ustedes consideran se deben realizar
5. Cuáles han sido los aspectos de más éxito y los más dificultosos para crear y para el funcionamiento de sus respectivas mesas
6. ¿Cuáles consideran los principales cambios y el estado de la mesa hasta el momento?
7. Describa para ustedes cuales son los principales componentes axiológicos que debe tener la asociatividad.
8. Si lo considera pertinente, destaque algunos aspectos en los que las mesas en las cuales participa se fortaleció de manera especial (económicos, sociales, grupales, de las personas, entre otros)
9. Que cambiaría y que dejaría del proceso desarrollado
10. Comentarios adicionales que consideren pertinentes

PREGUNTAS ORIENTADORAS OBSERVADORES:

1. ¿En el trabajo en grupo era fácil para los participantes dar respuesta a las preguntas?
2. En algún momento utilizaron alguna herramienta o documento para dar respuesta a las preguntas orientadoras?
3. En la exposición del trabajo en los grupos ve coherencia y claridad en lo que se presenta?
4. En lo presentado por el grupo 2 ve muchas o pocas similitudes en relación al grupo 2?
5. Liste y describa los puntos de encuentro entre ambos grupos?
6. Liste y descríbalos puntos de desencuentro entre ambos grupos?
7. Tiene alguna otra observación que quisiera compartir

7.6 Guía de Observación No Participante

Instrumento de Observación No Participante – Mesas y Redes					
<p>Objetivo: Describir la dinámica grupal de las mesas y redes participantes en el proyecto EMFORMA, a través de un ejercicio de observación no participante, para indagar sobre el proceso metodológico desarrollado en los encuentros formativos que buscan el fortalecimiento de las capacidades asociativas y de gestión de los empresarios participantes.</p>					
<p>Preguntas orientadoras: El bajo desarrollo empresarial de los microempresarios de los municipios del sur del Valle de Aburrá requiere nuevos modelos de desarrollo: ¿A través del componente asociativo del proyecto EMFORMA se logra desarrollar las capacidades asociativas de las empresas participantes de las mesas y redes?</p>					
DIMENSIONES	CATEGÓRIAS	SUBCATEGORIAS	EL TEMA ES ABORDADO	DE QUE MANERA ES ABORDADO	CÓMO INTERACTUA EL GRUPO CON EL TEMA
TERRITORIAL	ENFOQUES DE DESARROLLO	Desarrollo Humano			
		Desarrollo Local			
		Desarrollo Sostenible			
		Generación de Capacidades			
	FÍSICO ESPACIAL	Afinidad empresarial			
		Sostenibilidad Ambiental			
	DESARROLLO EMPRESARIAL	Competitividad			
		Productividad			

		Sectores Estratégicos				
		Transformación de la Base Económica Local				
		Innovación, Investigación y Desarrollo (I+i+D)				
		Inserción en los Mercados				
	GESTIÓN	Transformación cultural				
		Estratégico				
		Formulación				
		Soporte de TIC'S				
		Formación pertinente				
	SOCIO - POLÍTICO	Comunicación				
		Gobernabilidad y Gobernanza				
		Buen Gobierno				
		Sentido de lo público				
			Equidad			

		Calidad de Vida			
		Tensiones y Conflictos			
ASOCIATIVIDAD	AXIOLÓGICO	Solidaridad			
		Reciprocidad			
		Corresponsabilidad			
		Confianza			
	TEJIDOS	Encadenamiento			
		Alianzas Público - Privadas - Sociales			
		Responsabilidad Social Empresarial			
		Ecosistema Empresarial			