



Marco conceptual sobre los determinantes de las relaciones interorganizacionales en PYMES

Daniel Molina*

RESUMEN

Este artículo nos muestra un factor importante para el crecimiento de las PYMES conocido como la internacionalización de las empresas, así mismo las relaciones y alianzas entre estas compañías y los empresarios para que se puedan consolidar las pequeñas y medianas empresas (PYMES) con una estructura más flexible y llegar a ser más competentes en el mercado. Como complemento, este

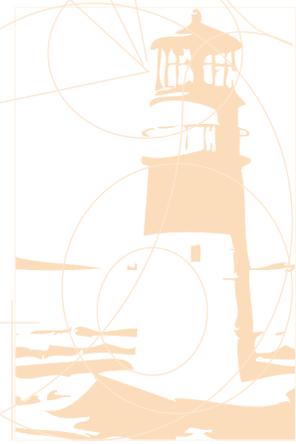
artículo resalta el tema de cooperación como la estrategia más importante en el momento de consolidar una PYME pues garantiza el cumplir las metas que estas se proponen y desarrollar sus actividades con mayor efectividad.

Palabras clave: PYMES, Marketing, Estrategias, Red, Efectividad, Competentes.

9



* Estudiante del programa de pregrado en Administración de Empresas.



Introducción

La siguiente investigación tiene como propósito generar un marco general sobre las relaciones interorganizacionales en PYMES basado en la experiencia y estudios de distintas partes del mundo y además que por presiones de mercado e iniciativa propia quieran crear redes interorganizacionales que les permitan afrontar los mercados nacional, regional e internacional de una mejor manera en donde primen la confianza, flujo de información y crecimiento de la misma, ya que se suma el trabajo de varios agentes con un mismo objetivo: aumentar las ganancias, conocer el mercado y tener una mayor participación en éste.

Este trabajo está dividido en la presentación del problema a investigar, seguido del marco teórico que presenta teorías y conceptos trabajados en otros países del mundo respecto a las relaciones interorganizacionales. Los antecedentes presentan el problema de investigación a la realidad colombiana seguido de los objetivos de esta investigación que buscan aportar a la solución del problema planteado. Luego se presenta el marco metodológico en donde se dividen las variables a estudiar y sustentación del porqué el procedimiento a realizar dará solución al problema de investigación. Finalmente, en los resultados se presentan la experiencia y el uso de las redes empresariales en otros países y en distintos sectores de producción, lo que permite ver y entender como esta herramienta facilita que industrias y grupos económicos puedan crecer como conjunto y mejorar las condiciones en varias, sino todas, las áreas de una empresa, claro está, teniendo en cuenta las causas que generan la conformación de redes más que sus beneficios.

Finalmente, en las conclusiones se exponen ideas con las que integro los objetivos, teorías y hallazgos a la realidad de la PYME colombiana. De igual forma, propongo campos de acción para una futura investigación de este tema.

Problema de investigación

Las pequeñas y medianas empresas son generadoras de riqueza, empleo y oportunidades en todos los países del mundo, en unos con mayor participación que otros, pero sin duda son un motor para la economía y desarrollo de los mismos. Una forma de hacer negocios por parte de estas empresas y generar mayores beneficios es por medio de las redes interorganizacionales, ya que les permiten a las mismas ampliar sus oportunidades en el mercado no solo nacional sino también internacional. Los beneficios son bastantes; entre ellos, la reducción de costos, flujo de información, participación de mercado, etc. Claro que a pesar de conocerse sus ventajas, la implementación de redes interorganizacionales no es tan alta en Colombia como en otros países a nivel mundial, e incluso en la región (*Revista Dinero*, 2007).

En este sentido, esta investigación busca analizar las variables que inciden en la conformación de redes y por qué no se implementan en mayor proporción en la pequeña y mediana empresa en Colombia las redes interorganizacionales, qué impacto tienen sobre los negocios y qué iniciativas o proyectos existen o deberían crearse con el fin de mostrar los beneficios de la colaboración y las redes teniendo como propósito fortalecer la PYME colombiana en el mercado local y que esté preparada a su vez para afrontar una expansión internacional.

Se enfocará la investigación hacia la creación de redes interorganizacionales y la oportunidad de internacionalización, ya que bajo este enfoque las PYMES realmente podrían lograr una posición más fuerte en el mercado nacional e internacional debido a la fuerza que tendrían no solo como empresas sino también por el respaldo brindado por el Estado que, orientado hacia la investigación y desarrollo, flexibilidad y apoyo entre ellas, lograría una economía sostenible en el tiempo con mercado interno y externo, con un potencial en la generación de empleo alta y competitividad, gracias a estructuras formales que les brindarían los cimientos necesarios para afrontar una posición relevante en los mercados actuales y potenciales.

La inversión en tecnología es una variable crucial en este estudio, ya que se trata de una herramienta que permite integrar a las empresas en distintas áreas al facilitar y agilizar procesos que puedan generar beneficios a las empresas que integren la red. La pregunta es ¿por qué no hay una mayor creación de estas redes si son tan claros sus beneficios?

Uno de los grandes retos que asumen las PYMES en Colombia es el alto costo de los microcréditos a los que tienen acceso. No solo la tasa de usura es alta sino que al mantenerse inalterada en los últimos tres años ha hecho que en términos reales haya aumentado debido a la baja inflación. En el año 2007 la tasa de usura se ubicó en 33,93% EA, y la inflación anula era de 6,26%, lo que dejaba el préstamo en términos reales en 27,67%. Ahora la tasa inalterada con inflación de 2,07% hace que un microcrédito se encuentre en 31,8% (*El Tiempo*, 2010). Además de esto, las entidades dedicadas a este tipo de préstamos han propuesto que se elimine este tope de tasas, ya que consideran que este tipo de mercado es muy distinto al resto. Esta es claramente una mala noticia para las PYMES, pues si se elimina ese tope de usura, el límite de esta tasa sería muy alto, lo que traería más problemas para estos pequeños empresarios que empiezan sus negocios con deuda, más competencia y retos que hacen que su supervivencia sea cada vez más difícil. Esta situación lleva a que las redes interorganizacionales sean difíciles de crear para las PYMES, ya que su enfoque no es hacia la cooperación sino a la supervivencia. Las políticas deben estar encaminadas a la ayuda y soporte de este tipo de empresas tan importantes para cada economía. Incentivar su creación y su sostenibilidad en el tiempo debe ser una prioridad para cualquier Estado. Un marco más amable hará que las redes sean un paso a cumplir por las empresas ya que su enfoque será expansionista y la cooperación acompañada de una red formal les dará las herramientas necesarias para cumplirlo.

Un factor que influye mucho en la economía de las PYMES y su supervivencia en el mercado colombiano es la Inversión Extranjera Directa –IED–, ya que este capital que ingresa al país genera recursos líquidos que aumentan la capacidad productiva de las empresas, lo que las hace más competitivas no solo en el mercado local sino también en el internacional, en caso de que su proyección sea esta. Un problema con esta IED actualmente es que se está enfocando hacia la minería y los hidrocarburos. El crecimiento de este sector es del 117% y la inversión ha sido de 23%. El problema radica en que si se quita esta IED de la economía nacional, la inversión en productos no tradicionales se encuentra en porcentaje negativo, -9%, lo que lleva al país a depender de ciertos productos tradicionales, como el petróleo y el carbón, perdiendo competitividad en otros sectores, como el textil y el de alimentos, que no solo se ven afectados por esta situación sino también por el cierre de mercados tan importantes como el venezolano (*El Tiempo*, 2003a). Y como en muchos casos, los más afectados son los pequeños empresarios que no

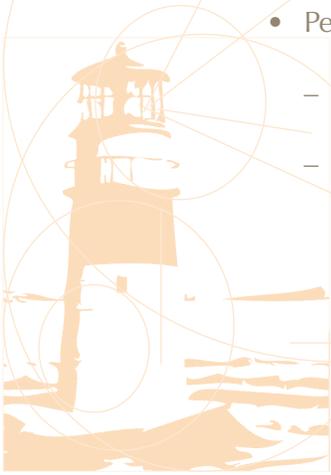
tienen la capacidad financiera y productiva de sobrellevar estas adversidades, haciendo que su estabilidad en el mercado, que ya de por sí es difícil, se torne más complicada por este tipo de situaciones. Este problema afecta claramente la conformación de redes interorganizacionales, ya que la inversión se concentra en un sector en donde participar no es fácil debido al capital que requiere. La idea de las redes es promoverlas en sectores donde haya una economía sostenible y les permita a las empresas crecer y tener una expansión nacional e internacional. La inversión extranjera es importante en tanto permite tener un músculo financiero que puede promover una cooperación y unión con otras empresas que tengan fortalezas en otras áreas, haciendo crecer la industria y la participación de cada empresa en el mercado, cada vez más competitivo.

Otra variable a considerar es la de emprendimiento. Esta es clave para las PYMES ya que no solo depende de ellas entrar en este campo sino que el Estado cumple una parte importante, pues debe brindar unas condiciones especiales para que las ideas y proyectos creados no fracasen a la hora de enfrentarse al mercado. El emprendimiento es vital para la creación de las redes interorganizacionales en la medida en que este tipo de redes requieren de un capital humano que complemente y logre las metas y objetivos propuestos por la red. Buscar formas de cooperación, integrarse y generar flujo de información solo lo puede lograr una actitud emprendedora ya que pensamientos clásicos no permiten crear una red con todas las herramientas que esta necesita para ser sostenible y exitosa en el tiempo.

Crear conocimiento, generar cooperación y consolidar industrias es el mayor problema y a su vez el mayor reto que tenemos como nación para generar un desarrollo sostenible y que se extienda a toda la población. ¿Las redes, como herramienta, pueden generar estas condiciones? Si no, ¿qué hace falta para lograrlas?

Como referencia para el problema, es pertinente tener claras las empresas en las que se enfoca la investigación: en Colombia, el Congreso de la República definió en su Ley 590 del 10 de julio de 2000, llamada Ley Mipyme, que se considera Pequeña y Mediana Empresa aquella que responda a los siguientes parámetros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo):

- Mediana
 - Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
 - Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña:
 - Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
 - Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.



Marco teórico

El propósito de este estudio es tener un marco claro sobre las variables que explican la formación de redes empresariales en PYMES.

Red interempresarial es definida por Dean (2001: 6) como “la unión entre empresas con un objetivo común que trabajan y cooperan entre sí”. Esto lo logran compartiendo e intercambiando ideas, conocimiento y tecnología. El estudio encuentra que las redes interorganizacionales en las PYMES son “informales, inestructuradas, espontáneas, reactivas, estructuradas y conformadas de acuerdo a la norma de la industria” (ídem: 7).

Un estudio hecho por Emmanuel Tetteh y Janice Burn (1999) habla de las redes y de la posibilidad que tienen las PYMES de expandir su negocio por medio de una estrategia virtual, enfocada hacia lo global, lo cual puede traer grandes beneficios para estas, sin necesariamente hacer grandes inversiones de dinero, aumentar el tamaño de la empresa sino por medio de intangibles o virtuales que permitan lograr una expansión del negocio. Los intangibles que permitirían esto son: habilidad para el manejo de la información, recursos digitales y competencias para el manejo de las relaciones interorganizacionales y de colaboración con otras. En este sentido, Fedesarrollo encontró que la inversión en cambio tecnológico por parte de las PYMES es muy baja, ya que representa solo el 17,2% de la inversión realizada por estas empresas hacia el comercio (Arbeláez y Zuleta, 2002). Las redes interorganizacionales requieren una inversión en tecnología en la medida en que esta herramienta necesita de un flujo de información constante y solo la tecnología permite que esto se genere. Debido a la rapidez con la que cambia el mercado es necesario estar interconectados 24 horas para que la red sea exitosa. Debe tener sus límites, claramente, y estos la misma tecnología los puede crear. La tecnología brindará flujo de información, rápida retroalimentación y un manejo de información más controlado, ya que se tendrá en cuenta lo necesario para la toma de decisiones debido a que la información llegará depurada para su rápida interpretación.

Esta actividad debe ser complementada por una visión sistémica de cómo mercadear los productos o servicios llevados al exterior. Robinson y Pierce (citados por Hill and Wright, 2001: 431), que se enfocaron en la falta de recursos de las PYMES, concluyen que la falta de personal y tiempo para comprometerse con la planeación estratégica y/o marketing y sí en cambio con la parte operacional explican este fenómeno que las lleva a vivir el día a día. Este estudio se relaciona claramente con las redes interorganizacionales, ya que implica el factor mencionado anteriormente, el emprendimiento y la necesidad de reenfocar el pensamiento de la organización. Este debe estar orientado a la estrategia y a la cooperación, pues sin estos factores es muy difícil que una red prospere y sea sostenible en el tiempo. Una red no es operativa, sino que debe generar conocimiento e información valiosa para la red, de tal forma que le aporte a la estrategia general de los que componen la red. Carson and Cromie resumen también los tipos de limitación de las PYMES en tres: falta de impacto en los mercados, finanzas y recursos físicos (ídem: 432). Este estudio muestra que las limitantes hacen que las empresas se enfoquen en ciertas áreas que no son las que las pueden llevar a crecer en el mercado nacional e internacional ni hacer uso de herramientas como las redes, ya que no hay una estructura que permita desarrollar una de ellas. Es por eso que el marco general de la economía y política debe brindar un escenario

que incentive y les dé opciones a las empresas para superar estas limitantes y haya cooperación entre ellas para poder enfrentarse al resto de competencia nacional e internacional.

Es relevante tener en cuenta un estudio realizado por José Carlos Pinho (2007: 717), en el que abarca el emprendimiento enfocado hacia la internacionalización de las empresas, factor que él considera como esencial para el crecimiento de las PYMES, en la medida en que pueden encontrar oportunidades que el mercado nacional no les puede ofrecer. Entre los beneficios que las PYMES pueden encontrar con este enfoque de internacionalización, son una mayor habilidad para innovar, incremento de las ventas, potencial de crecimiento y un conocimiento específico del mercado (ídem: 729). Esto, apoyado por la naturaleza de la PYME, que es flexible, y con una estructura de costos baja puede tener una percepción del riesgo baja, lo que le permitirá afrontar mercados internacionales con estrategias que se adapten al país receptor, algo que generalmente las empresas grandes no pueden realizar por su tamaño y políticas propias. Este emprendimiento, claro está, tiene que estar acompañado de una capacitación por parte de los gerentes y de un entorno apropiado para realizar una operación que puede ser determinante para la supervivencia de la empresa. Como ya se ha mencionado, estos factores influyen mucho en la creación de redes interorganizaciones, ya que la expansión de una PYME requiere colaboración e información debido a que debe abarcar una mayor cantidad de responsabilidad y a su vez debe ser competitiva en los mercados donde tenga presencia. La flexibilidad e información que maneja la red dan el soporte necesario para que la internacionalización sea un objetivo de la red y les permita a las empresas crecer sosteniblemente en el tiempo.

Una forma de abarcar el *marketing* y la planeación estratégica por parte de las PYMES es por medio de una red de contacto personal (PCN, por su sigla en inglés). Esta red se define como las relaciones y alianzas que las personas/empresas pueden desarrollar entre ellas y con el entorno en general. Un buen uso de esta herramienta puede llevar a estas empresas, que generalmente son centralizadas, independientes y altamente personalizadas, a una estructura más flexible que les permitiría afrontar el entorno con más información, relaciones de cooperación y, por ende, capacidad para tomar decisiones competentes (Hill, Wright, 2001: 433).

Las redes interorganizaciones se pueden categorizar en tres: proyectos de desarrollo local, redes estratégicas de negocio y redes estratégicas de desarrollo. Los proyectos de desarrollo local se enfocan a generar oportunidades de empleo y/o fortalecer la fuerza laboral ya existente. Otro enfoque de estos proyectos puede ser más específico, como desarrollo de productos o establecimiento de redes de negocio (ídem: 445).

Las redes estratégicas de negocio son definidas como grupos de empresas que cooperan entre sí en áreas como *marketing*, ventas, compras, administración y producción. Con este tipo de cooperación lo que se espera es que se incremente la competitividad de todas las empresas que pertenecen a la red y que tengan la opción individual de sobrevivir a épocas de depresión o crisis.

Y, por último, las redes estratégicas de desarrollo son aquellas en las que las empresas buscan mejorar sus recursos y capacidades como productos, tecnología, calidad, información, eficiencia en la producción, etc. Estas dos últimas categorías no son excluyentes, ya que las redes estratégicas de negocio también pueden incluir mejorar sus recursos y capacidades en



su cooperación. El desarrollo de redes de negocio puede convertirse gradualmente en una red estratégica de negocio.

Algo que resaltan Hill y Wright en este estudio es una red que recubre cualquiera de estas tres categorías denominada red *cluster* de apoyo y desarrollo que consiste de instituciones públicas, consultores, sindicatos y asociaciones de empleados. La estructura de este *cluster* de apoyo puede variar de una región a otra pero la mayoría de proyectos de desarrollo local y redes tiene apoyo por parte de una o varias unidades de este *cluster*.

Otro concepto muy importante y que va de la mano con las redes interorganizacionales es el de cooperación. Schalk y Curseu la explican como la estrategia organizacional que lleva a cumplir sus metas con mayor efectividad al unir áreas, información, metas y logros entre todos. Una cooperación llevada de manera exitosa puede lograr:

- Rápida adaptación a los cambios del entorno.
- Las redes intraempresariales están bien posicionadas.
- Flexibilidad en la producción y/o servicios de acuerdo a los cambios en el entorno (Schalk, Curseu, 2010: 453).

La innovación es muy importante para las empresas. El entorno está cambiando constantemente y si las empresas no van de la mano con él o si no se adelantan a cambios, no durarán mucho en el mercado. Innovación en producto, proceso y mercado es necesaria para sobrevivir en cualquier mercado regional, nacional y/o internacional.

Innovación de producto es el cambio en el bien a tranzar con el cliente. El poder de esta innovación le permitirá retener clientes y mantener una posición fuerte en el mercado. Esta es la forma más rápida en generar un retorno en la empresa.

La innovación de mercado es aquella que se encarga de identificar mejores o nuevos mercados potenciales y mejores o nuevas formas de servirlo. Herramientas como segmentación, identificación del comportamiento del consumidor, etc., permitirán consolidar y abrir mercados de acuerdo con las proyecciones y metas de la empresa.

Finalmente, la innovación de proceso se refiere al mejoramiento de la producción y calidad del producto a un menor costo. Las empresas que innovan en este aspecto tienen que tener en cuenta que no solo se debe mejorar el proceso sino también el proceso de pre y pos venta, ya sea para un bien o un servicio (John, 1999: 6, 7 y 8). Este tipo de innovaciones son necesarias, ya que son las que le dan diferenciación a una organización y finalmente una ventaja en el mercado en el que participe. Por tratarse de PYMES, es necesario que haya cooperación en estos desarrollos, y es ahí en donde las redes interorganizacionales pueden jugar un rol vital en esta etapa, pues hay más información, mayor conocimiento del mercado y por ende una mayor fortaleza en el momento de desarrollar productos y servicios que el mercado requiera.

Es claro entonces que el uso de redes, cooperación e innovación, sin importar su tipo, es de vital importancia para la PYMES si estas quieren tener una posición en el mercado más fuerte pero a su vez tener una estructura flexible que les permita responder rápidamente a las necesidades del mercado. Es por eso que este enfoque tiene que ser visto de forma estratégica, que es algo que a las PYMES también les falta implementar más formalmente.

Antecedentes

En Colombia se han adelantado varias iniciativas enfocadas a desarrollar redes empresariales. Al analizar la industria textil-confección en Colombia, CIDETEXCO encuentra que se debe afrontar la alta competencia a nivel internacional, las economías de escala, los tratados de libre comercio y la falta de cooperación al interior de la industria nacional para enfrentar de manera conjunta estos desafíos. La entidad encontró que es necesario en todos los eslabones “un apoyo claro y directo que les permita incorporar importantes innovaciones no solo en tecnologías duras sino también blandas especialmente las que incorporen máquinas y accesorios que mejoren la productividad y desarrollen el recurso humano tanto del nivel gerencial como el de operarios” (CIDETEXCO, 2003)

Entre las acciones que se espera que se implementen en este sector para convertirlo en uno más competitivo y estructurado, está precisamente la creación de una cultura cooperativa entre las empresas del mismo, ya que sin este tipo de acciones, la supervivencia y progreso de muchos empresarios será muy difícil en un futuro no muy lejano. Definen las siguientes acciones a seguir:

- Difundir los sistemas de formulación de alianzas interorganizacionales entre los empresarios y gestores de las empresas de confección colombianas para lograr un mayor número de acuerdos.
- Convencer al empresario de la posibilidad de cooperar frente al mayor dimensionamiento de las empresas competidoras como única alternativa de desarrollo.
- Fomentar la capacidad de colaboración en el seno de las propias empresas como mecanismo facilitador del logro de la estrategia y de la cooperación interempresarial.

De otra parte, los esfuerzos para fomentar las redes interorganizacionales y el fortalecimiento de la actividad exportadora requieren de una estrategia de apoyo a la conformación de cadenas productivas, para que las empresas puedan competir con mayor eficiencia en el mercado. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Bogotá ha estado promoviendo la conformación de 25 redes interorganizacionales en sectores como metalmecánica, obras de ingeniería civil, educación, textil-confecciones, salud, cuero y calzado, artesanías y *software*. También ha hecho esfuerzos en otros sectores que requieren de mayor inversión tecnológica haciendo convenios con entidades como Colciencias, Acicam y Ceinnova (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007).

En la experiencia del sector de acero en Colombia, la cooperación entre un grupo de empresas (importadores y distribuidores) ha llevado a crear un referente en la industria que otras empresas siguen para no perder participación en el mercado. Este grupo es conformado por cinco

empresas: Fajobe, La Campana, Arme, Gyl y Metaza. Cada empresa es independiente pero en el momento de realizar importaciones, unen sus requerimientos y realizan la compra grupal logrando mejores precios, menores costos de flete y condiciones especiales que solo este tipo de cooperación puede lograr. Sin necesidad de especular ni de competir deslealmente, se vuelven un referente en el mercado y su precio es el precio a vencer por la competencia. Esto ha llevado a la creación de grupos similares como Fediacero (empresa que se encarga de la logística de ferreteros medianos del país), ya que separadamente no pueden competir contra la cooperación de las otras empresas. Se han dado fusiones entre empresas, ventas a empresas extranjeras, etc. Este efecto hace que las empresas se preparen mucho más, cooperen entre ellas haciendo que la industria entera se fortalezca, siendo el gran beneficiado al final, el consumidor del producto, que obtiene buen precio a una calidad estándar definida por las mismas empresas.

Como se puede observar, existen iniciativas del gobierno y de las empresas por realizar redes y crear una cultura de cooperación. Sin embargo, estas son muy escasas y a su vez, muy dispersas. Esto lleva a que el empresario no esté realmente informado de estas, y su participación sea muy limitada.

Objetivos

Objetivo general

Proponer una aproximación al marco conceptual de las variables que explican y generan la conformación de redes empresariales en PYMES.

Objetivos específicos

1. Identificar variables del entorno, así como de carácter personal y organizacional que puedan influir en la conformación de redes empresariales en PYMES.
2. Analizar los beneficios que la formación de redes puede traer para las empresas PYME en el medio colombiano.

Marco metodológico

Esta investigación sigue un enfoque cualitativo y se basa en información secundaria acerca de los factores que inciden en la conformación de redes interorganizacionales, enfocado a empresas pequeñas y medianas.

La metodología de la investigación consistió en identificar y clasificar las diferentes variables encontradas en tres grandes categorías, las cuales surgieron del interés del autor por diferenciar los aspectos empresariales y del entorno.



Variables del entorno

Son aquellas variables que influyen directamente en la empresa pero que esta no tiene influencia sobre ellas. Incluye aspectos económicos, sociales, e institucionales que inciden en la formación de redes empresariales.

Variables organizacionales

Son las variables sobre las que la empresa tiene una influencia directa. Incluye factores relacionados con la conformación y funcionamiento de las empresas.

Variables personales

Son las relacionadas con atributos de los individuos que integran las empresas, especialmente los gerentes y encargados de participar en proyectos o actividades interorganizacionales.

La forma de análisis de esta información se hará mediante la comparación de la información recolectada de la Base de Datos Emerald, que es una base de datos empresarial en la cual existen solo estudios publicados por grandes *Journals* a nivel mundial, lo que da confianza en la información recolectada. Además de esto se comparará con los estudios hechos en la región por entidades oficiales como Proexport, Cepal, Cámaras de Comercio, universidades, etc. Se busca analizar experiencias de otros autores en varios países.

Este procedimiento permite lograr los objetivos propuestos en la medida en que permite el acceso a diversas fuentes de información, tanto académicas, como de entidades encargadas del diseño de políticas públicas de desarrollo de redes empresariales.

Resultados

Siguiendo la metodología mencionada, las variables son analizadas en las tres categorías propuestas.

Variables de entorno

Estas son variables externas a la empresa que la afectan de manera directa. Es necesario que las empresas identifiquen y anticipen los cambios del mercado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y resto de *stakeholders*.

Estas variables influyen en la formación de redes interorganizacionales, ya que son estos factores los que finalmente generan la necesidad de ser más competitivos no solo en el mercado local sino también en el internacional. No puede existir un movimiento de las empresas sin conocer el entorno, debido a que las acciones y metas deben ser establecidas de acuerdo con las condiciones de mercado y sus posibles cambios.

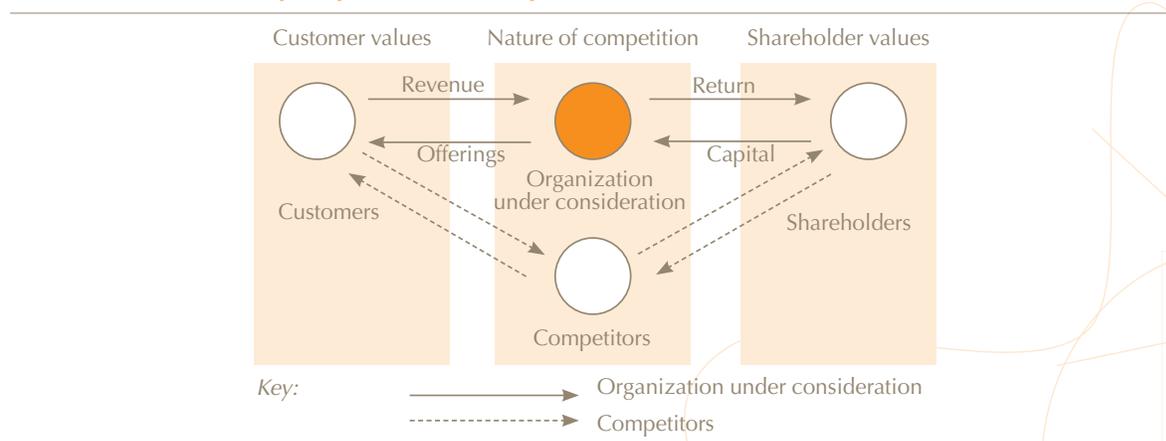
Una variable muy importante es la internacionalización de las empresas, ya que la implementación de redes va en su mayoría de veces acompañada de la internacionalización de sus operaciones y/o relaciones. Se tendrán en cuenta las variables necesarias para generar relaciones de confianza y apoyo entre las empresas con el fin de afrontar el mercado internacional y prepararse a su vez para la entrada de productos/servicios a sus países de origen.

Internacionalización es básicamente el proceso en el que una firma empieza a operar no solamente en el mercado local sino también en los mercados internacionales (Javalgi, Griffith, 2003: 186).

La internacionalización de las empresas se está dando a una tasa cada vez más alta en países de la Unión Europea y Estados Unidos, en donde de hecho, se han realizado la mayoría de estudios respecto a las barreras que tienen las PYMES para incursionar en el mercado internacional. Estudiar estas barreras se vuelve muy importante tanto para las empresas como para el gobierno, en la medida en que ambas deben ir por el mismo camino para eliminar o reducirlas al máximo con el fin de ser competitivos en el mercado a incursionar. La internacionalización influye en la conformación de redes interorganizacionales, ya que juega un papel muy importante debido a que el flujo de información y soporte entre la red les puede permitir un mejor desempeño y conocimiento del entorno, variables muy importantes en la supervivencia y crecimiento de una empresa en el corto y mediano plazo tanto a nivel nacional como internacional (Neupert, Baguhn, : 536).

La competitividad, definida como la habilidad de la organización de actuar y reaccionar en el mercado que requiere fuerza financiera para hacer inversiones en tecnología y capital humano (Feurer, Chaharbaghi, 1994: 50), es otra variable muy importante, pues permite que en la implementación de redes se incremente la competitividad de las empresas debido al mejor manejo de la información y cooperación entre ellas. Se tendrán en cuenta las redes existentes que sustenten esta variable y proyectos que busquen crear redes y mejorar la competitividad de estas (Ilustración 1).

Ilustración 1. Marco conceptual para definir la competitividad



La competitividad en el mercado nacional e internacional es vital ya que al ser tan globalizado, no da espacio para dejar de ser competitivo (precio, calidad, entrega, soporte, etc.). Por este motivo y por la necesidad de recursos y apoyo, se da la creación de redes que les permitan a las empresas minimizar el riesgo, los recursos y mejorar los procesos en los que tienen falencias e impulsar en los que son fuertes.

Un estudio del Reino Unido que resume la necesidad de las empresas por conformar redes interorganizacionales e incrementar su competitividad, aplica perfectamente a las empresas colombianas debido a que, por más que la economía y su entorno sea distinto, tienen la misma necesidad que las empresas del estudio británico: fortalecer las relaciones con otras empresas (clientes y proveedores) a fin de incrementar las ventas y las ganancias, ganar acceso a nuevos mercados, desarrollar innovaciones y co-crear valor en estas relaciones que se generen (Ngugi, Johnsen, Erdelyi: 260). Debido al dinamismo y alta competitividad del mercado en cualquier industria, ya mencionado, del mercado a nivel mundial, la fortaleza de estas relaciones y redes debe ser cada vez mayor para que puedan ser sostenibles en el tiempo. Más en PYMES, debido a que son más vulnerables a cambios en el entorno y baja capacidad de respuesta a estos cambios. Igualmente el tamaño también puede ser un punto a favor debido a la mayor flexibilidad que pueden tener ante una circunstancia que genere un cambio de estructura/objetivos en el corto plazo.

El papel del Estado es otro factor muy importante en el desarrollo de redes interorganizacionales, más en países como Colombia, ya que el Estado es el que define el camino de la economía y fija políticas que afectan el entorno y competitividad de las empresas, pues puede proteger o no la industria. Su rol es importante y se ha demostrado que la intervención del Estado es proporcional a la economía del país, es decir, entre más pobre, mayor intervención es necesaria para brindar el marco ideal de progreso (Reinert: 270). Se tendrá en cuenta la “red” del Estado, ya que este es el que debe generar las condiciones necesarias para la creación de redes soportadas por sistemas de educación y apoyo al empresario, además de buenas relaciones con otros gobiernos con el fin de que los empresarios tengan unas condiciones ideales para la creación y expansión de sus negocios.

Se habla mucho de emprendimiento y como el gobierno tiene que dar recursos y crear entes que lo promuevan, pero estos esfuerzos no se deben quedar en iniciativas que a la larga no generan el impacto que estas empresas y sociedad requieren para su transformación. De acuerdo con un estudio de Josh Lerner, de la Escuela de Negocios de Harvard, los esfuerzos de los gobiernos por invertir en emprendimiento han fracasado en su mayoría por tres razones: incompetencia de las personas a cargo, corrupción y falta de conocimiento del proceso de emprendimiento (*Revista Dinero*, 2010).

Igualmente, como ya se ha mencionado, el gobierno y sus políticas pueden facilitar mucho la integración y las redes interorganizacionales, como sucede en la Unión europea, en donde el gobierno está enfocado hacia la promoción de redes debido al incremento de la competitividad de las empresas y porque las consolida en un mercado cada vez más competitivo e internacionalizado (Wincent: 437).



Ilustración 2. Variables de entorno

Variables	Formación de redes
Internacionalización.	Mayor información. Incremento de la demanda. Conocimiento del mercado. Cooperación a gran escala.
Competitividad.	Calidad, precio, entrega. Cooperación. Sostenibilidad en el tiempo. Estabilidad ante la inminente globalización.
Papel del Estado.	Marco general de acción que incentive la formación. Programas de capacitación. Barreras de protección.

Variables organizacionales

Las variables organizacionales son aquellas que involucran a toda la empresa y la acción de todos afecta su comportamiento. Hay control sobre ellas pero no se pueden determinar con anticipación ni predecir, ya que son afectadas por el entorno y personas.

El crecimiento y proyección de la empresa, entendida como la capacidad dinámica para afrontar el cambio y crecer de esta forma en el mercado nacional e internacional, da como resultado, entre otros, el mejoramiento de procesos, ya que con implementación de redes se puede lograr que los procesos mejoren y sean más eficientes por cooperación e interacción con otros agentes de la empresa.

El manejo de redes por parte de las PYMES puede ser el factor de éxito y diferenciación frente a otras empresas o sectores. De acuerdo con un estudio realizado por Ragnar Ahlstrom-Soderling (2003: 444), director del departamento de Emprendimiento y tecnología de los negocios de la Universidad de Borlänge, en Suecia, la industria de la madera en su país había perdido presencia internacional frente a otras economías, como la italiana y la danesa, porque esos países habían desarrollado redes de negocio que agregaban valor y presencia al producto mencionado, mientras en Suecia no se hacía nada al respecto. A partir de los años noventa, se empezaron a hacer alianzas con la industria italiana, con muy buenos resultados, siendo esta promovida no solo por los empresarios, sino también por los gobiernos y la región en general, lo que demuestra que el gobierno y su política exterior juegan un papel muy importante en el desarrollo de industrias y sectores en el ámbito internacional.

Otro hallazgo importante que citan en otra investigación de la Universidad de New South Wales es una comparación de economías y PYMES entre dos países occidentales, España y Brasil, en donde se ve como el proceso estratégico de las operaciones (SPO, por su sigla en inglés) se ve influenciado positivamente por el creciente dinamismo enfocado hacia las exportaciones. Se concluyó que el conocimiento organizacional y la capacidad dinámica de soportar el proceso estratégico de una empresa se ve moderado por el entorno en el que se encuentre la empresa, es decir, en un entorno dinámico hay una mayor respuesta en términos de estrategia (ídem: 79). Este aporte es clave para la investigación, ya que involucra el conocimiento y capacitación por

parte del empresario con el entorno en el que se desempeña, en donde gobierno y otros factores externos influyen en este ambiente dinámico (Sujarittanonta: 20). Entender las capacidades de la empresa y proyectarse de acuerdo con estas permitirá tener una organización flexible que mejorará sus procesos (compra, venta, producción, soporte, etc.) y a su vez estará dispuesta a conformar redes interorganizacionales, ya que la mejora no solo es interna sino también externa, y el apoyo y soporte de otras organizaciones es muy importante para lograr el crecimiento y proyección deseada de la empresa y la industria.

Un estudio en el Reino Unido demuestra que las empresas de pequeño y mediano tamaño, debido a la rapidez con la que están creciendo y la cantidad de información que hay en el mercado, tienen que responder rápidamente a este crecimiento, por lo que se hace necesario crear redes de negocio debido a la presión del mercado por mejorar la calidad del producto o servicio prestado, y no hay mejor forma de hacerlo que empezar por el *networking*. Estar informado de lo que pasa en el mercado y responder rápidamente a los cambios del entorno, son la diferencia entre el éxito de una PYME y el fracaso de otra (Choueke y Armstrong: 129).

La investigación y desarrollo es otra variable muy importante desde la perspectiva de la necesidad de innovar y tener productos/servicios que se adapten al mercado. Esta necesidad de innovar en todos los aspectos debido a la alta competitividad y cambios en el mercado, obliga a las empresas a investigar y estar un paso más adelante de su competencia.

En un estudio empírico realizado en la Universidad de New South Wales, Australia, se encontró que hay resultados inconclusos en lo que se refiere a la estrategia y a la orientación de las PYMES hacia esta. Unos resultados concluyen que la actitud emprendedora bajo circunstancias hostiles, promueve un comportamiento positivo hacia el riesgo, influenciando la innovación y el emprendimiento positivamente. En la misma investigación, existen otros resultados que concluyen que un ambiente hostil influye negativamente en el comportamiento proactivo y emprendedor e influye positivamente el comportamiento pasivo o conservador, explicado principalmente por los recursos limitados de este tipo de empresas (Sujarittanonta: 20). Esto influye en la formación de redes empresariales, ya que no solo el ambiente y marco general de acción influye en la formación o no de la red. No importa la industria, ahora todo es muy competitivo por el fácil acceso a la información y mercados ya sea *online* u *offline*. Es por eso que la investigación y el desarrollo se deben definir como un punto estratégico para sobrevivir y triunfar en el mercado. Debido a la necesidad de información y recursos, la red es importante, ya que minimiza riesgos y permite tener una mayor fortaleza tanto tangible (recursos materiales y financieros) como intangible (conocimiento de mercado).

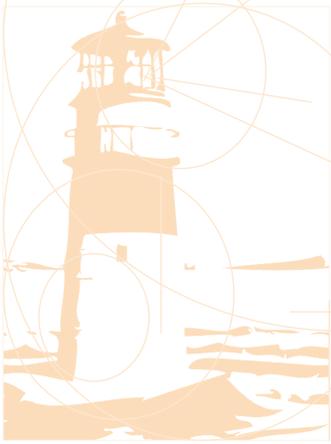


Ilustración 3. **Variables organizacionales**

Variables	Formación de redes
Proyección y crecimiento.	Por limitantes, las redes aportan al crecimiento de las empresas. Cooperando logran un mayor conocimiento del mercado. Mejor enfoque y respuesta al mercado.
Investigación y Desarrollo.	Reducción de costos. Mejora en los procesos. Unión de conceptos que generan ventajas competitivas. Fortaleza tangible e intangible.
Diferenciación.	Rápida respuesta a los cambios del entorno. Flexibilidad en la estrategia.

Variables personales

Las variables personales son aquellas que van con cada persona e influyen en su comportamiento y en la forma de tomar acciones de su área y organización en general. Es muy importante tenerlas en cuenta, ya que son las personas las que reaccionan ante los cambios y llevan a cabo las políticas de la empresa. Depende de su formación y empoderamiento lograr una estrategia y una red que sea perdurable en el tiempo, tanto en recursos como en conocimiento.

Las relaciones de confianza y compromiso son la base para la formación de redes interorganizacionales, ya que se deben generar entre las empresas y las personas que están a cargo de su desarrollo y crecimiento. Dependiendo de la confianza, el flujo de la información y fortaleza de la red permitirá su desarrollo.

El estudio mencionado de José Carlos Pinho, encontró una relación entre ser el dueño de la compañía y las actividades o inversiones de alto riesgo, concluyendo que las empresas familiares tienden a evitar operaciones de alto riesgo, como la internacionalización y conformación de redes, debido al miedo que el negocio pueda fracasar y llegar a la quiebra. Sin embargo, existen herramientas que ayudan a reducir estos riesgos, siempre y cuando, concluye el estudio, la parte gerencial, dueños y personal estén comprometidos con un este tipo de expansión del negocio.

Un estudio de Di Zhang y Bruning (2011: 82) demuestra que el éxito de las PYMES depende profundamente del capital humano que las conforma e igualmente del conocimiento de su dueño. En el momento de conformarse una PYME, el dueño le imprime su personalidad, conocimiento, experiencia y habilidades, por lo que la empresa se vuelve una extensión del dueño. Esta variable claramente influye en la conformación de redes interorganizacionales, ya que las personalidades pueden generar que una red sea sostenible o no ya que, así como en una empresa puede influir, en la red las personalidades pueden hacer que el flujo de la información y la cooperación no ocurran como se ha planeado. Estas personalidades, en vez de crear conflictos, deben ser unidas por un mismo objetivo y con una guía clara que permita actuar fácilmente, generando conocimiento e interacción en la red.

Hay otro estudio que abarca las relaciones personales en las redes interorganizacionales pero desde un punto de vista no tan general como el resto de estudios, sino desde el punto en el que



realmente hay un contacto entre las personas desde un comienzo y que conformarán la red en algún momento. Leek y Canning (2011) definen estas redes como directas e indirectas. Las redes directas son aquellas en las que hay un encuentro personal entre las partes ya sea en un evento, ferias, reuniones, etc. Y pueden ser casuales o de negocios. Las indirectas son las redes en las que una tercera parte une a los dos actores que conformarán la red. En el momento de conformación de la red, pasan por las siguientes etapas:

1. No reconocidas: las partes no se conocen.
2. Reconocidas: las partes se conocen y están consientes de los potenciales negocios.
3. Consideración: las partes discuten y determinan el alcance de intercambio.
4. Relación: el acuerdo de negocio se ha logrado (Leek y Canning, 2011: 59).

Este es un enfoque muy interesante que nos lleva a conocer el momento de la conformación de la red y no al desarrollo de la misma. Es claro que para que una red interorganizacional se conforme, debe pasar por un proceso personal de conocimiento y apoyo en el que son las personas las que dan a conocer su empresa y generan el interés del resto para conformar una red interorganizacional que les permita crecer a todos teniendo en cuenta el acuerdo y propósito establecido.

Ilustración 4. Variables personales

Variables	Formación de redes
Confianza.	Flujo de información. Cooperación. Aversión al riesgo. Compromiso y empoderamiento.
Conocimiento.	Proyección de la personalidad. Flujo de conocimiento. Eliminación del conflicto.
Interacción.	Presentación. Objetivos comunes. Apoyo. Directa e indirecta.

Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación cualitativa basada en información secundaria, tanto en teoría como en casos de éxito en otras economías, teniendo en cuenta las variables de entorno, organizacionales y personales, que influyen en cada aspecto de una red, son las siguientes:

Las redes interorganizacionales son una herramienta que puede significar la prosperidad o el hundimiento de toda una industria en caso de que las empresas no sean capaces de unir esfuerzos y trabajar por la economía de su industria y país.

Es esencial, como se ha demostrado en el desarrollo de este trabajo, el entorno para incentivar la creación de redes interorganizacionales. La iniciativa por crear estas redes debe ir unida de una política que brinde un marco seguro para que las empresas lo hagan. No puede haber una red interempresarial sin un marco que respalde a la industria, ya que en muchos casos se incentivan las redes pero esa misma industria tiene unas barreras de entrada muy débiles, lo que deja descubierta a la industria ante una posible llegada de un jugador internacional con mayor influencia y recursos, lo cual puede desestabilizar cualquier red conformada.

Igualmente, otra variable de este tipo que influye en la conformación de las redes es la necesidad de ser competitivos y crecer en el mercado en el que están participando y otros en los que quieran participar. El interés, comentado ya, de que un gobierno cree políticas que incentiven la conformación de redes y que a su vez las empresas demanden estos programas es con el fin de incrementar su productividad y volverlas competitivas. Esto entendido como una mayor eficiencia y eficacia en entregar el producto final, al mercado que lo requiere y al precio justo que este mercado está dispuesto a recibir. El mejoramiento de procesos productivos y en las áreas de las empresas que conforman la red hará que la competitividad de las empresas aumente y sea fuerte ante la posible llegada de industrias sustitutas o extranjeras que lleguen al mercado.

La competitividad, igualmente, permitirá que las empresas que conformen la red puedan llegar a otros mercados debido a la posición y estructura que les permite tener esta herramienta. Expandir el mercado y lograr los niveles de flexibilidad que requiere cada país, debido a la cultura, condiciones geográficas, comportamiento del consumidor, etc., será el ideal de la red ya que esta tendrá la capacidad de adaptarse y ser exitosa en otros mercados, generando beneficios a toda la cadena de valor de la misma. En este punto se une la competitividad con la internacionalización, ya que al convertirse una red competitiva en el mercado nacional, tendrá la necesidad y el deseo de ser igual o mejor en otros mercados fuera de sus fronteras.

Acá es donde las variables organizacionales juegan un papel muy importante, ya que son las que determinan la posición y el objetivo que fijará la acción de la red interorganizacional. Ante todo, la empresa debe estar enfocada y tener clara una proyección de corto, mediano y largo plazo. Esta meta le permitirá medirse de acuerdo con lo planeado. No debe ser un crecimiento sobre el que no tengan control sino que todo aspecto debe ser tenido en cuenta para modificarlo o fortalecerlo.

La innovación va de la mano con la proyección. Estar en constante investigación y desarrollo de nuevos productos, servicios, estrategias, cambios, etc., finalmente le permitirá a la red interorganizacional a lograr sus metas y ser sostenible en el tiempo. Esta innovación y desarrollo, cabe aclarar, que debe ir encaminado a la satisfacción del cliente; sin su aprobación, es decir, si los cambios realizados, el cliente no los asimila, la red no tiene futuro alguno. Si se mejoran procesos y se tiene un producto y una organización más fuerte, no solo los accionistas deben ver el beneficio, sino también el cliente y todos los *stakeholders* de la organización, ya que, de esta forma, la red y el negocio van a ser sostenibles en el tiempo. El resultado final es la diferenciación en cualquier aspecto, que el cliente va a identificar fácilmente. Cuando la red tenga elementos de diferenciación, en ese momento estará encaminada hacia una red sostenible y creciendo, con la cooperación y el flujo de la información como pilares.

Finalmente, las variables personales le dan sentido y crean la red interorganizacional. Son las mismas personas las que buscan la cooperación, crean objetivos, fijan metas y límites, envían información, toman decisiones, etc. Lo que permite que estas acciones ocurran, es la confianza que haya en la red porque va a existir mucha información transmitiéndose y si no está fundamentada en esta variable, cualquier desarrollo será en vano, ya que no tendrá todo el soporte que la red requiere para que sea exitosa. Claro está que entrenamiento, confianza e información se deben convertir en una sola variable. Cada uno de estos factores va de la mano y juega un papel muy importante debido a la necesidad de flujo de información, la confianza de saber que la persona que tiene la información le va a dar un buen uso. Para esto se requiere un entrenamiento sobre los trabajadores que conforman la red con el fin de saber cuáles son sus alcances, funciones y responsabilidades e implícitamente sabiendo las sanciones en caso de un mal uso de la información.

Cada integrante de la empresa influye de manera determinante en el momento de establecer una estrategia a seguir y en la adaptación al entorno. El ambiente de la organización, la posición de cada persona y la información que maneje es lo que más influye en su actitud y personalidad. Las relaciones interpersonales son vitales en el momento de conformar una red interorganizacional porque finalmente son las personas las que van a conformar la red y hacerla crecer, sin importar la tecnología y entorno en el que estén.

Estas variables vistas como un todo, permitirán obtener un marco conceptual de las relaciones interorganizacionales y como estas pueden influir en una industria en particular y/o en la economía de un país. Un estudio cuantitativo más que muestra los beneficios y el impacto de estas redes es el realizado por Milé Tersiovski, director del Centro de Cooperación entre Europa y Australia, en el que concluye que el uso de redes en las PYMES tiene un impacto significativamente positivo en la excelencia de un negocio. Esta ventaja se explica porque la empresa, al tener una red de comunicación abierta en la cual el acceso a la información y la flexibilidad de la misma, puede generar resultados positivos para las partes involucradas como rotación de personal, entrenamiento e incorporación de diversos puntos de vista que sin estas prácticas no sería posible (Terziovski, 2002: 91).

La pregunta de nuevo es entonces: ¿por qué no hay una mayor creación de estas redes si son tan claros sus beneficios? ¿Por qué en Colombia las PYMES no se están preparando para ser más competitivas, cooperar entre ellas y ser un motor de empleo y conocimiento?

26

La realidad es que poco o nada se aplica en nuestro país. Las empresas no confían en su competencia o en su cadena de valor. Guerras de precios, supervivencia, baja estructuración y planeación, marco político y económico poco favorable, son algunas de las razones por las que las empresas no pueden ver más allá de su operación y su mercado. Es importante hacerles ver a todas las partes que conforman la red, desde personas hasta el Estado, que es necesaria la cooperación y el desarrollo en conjunto para lograr una economía sostenible en el tiempo y que les dé grandes beneficios a todos sus participantes. Este mundo globalizado requiere de este tipo de acciones y no nos podemos quedar atrás.

Definitivamente tenemos unos niveles muy atrasados en materia de redes interorganizacionales y esto le da sentido a esta investigación. No solo demostrar que no estamos avanzando en nada

en este tema sino demostrar los beneficios de esta herramienta: cómo se pueden conformar, qué tipo de red se debe aplicar y qué se puede aplicar en todo tipo de industria, como lo muestran los resultados expuestos antes.

Colombia se debe enfocar en la creación de industrias y empresas sostenibles en el tiempo que tengan proyección internacional, que generen valor y conocimiento a todos sus *stakeholders*. No tiene sentido enfocar todos los esfuerzos a una industria, como en este momento está ocurriendo (minería e hidrocarburos). En el momento que esta “bonanza” se termine nuestra economía sufrirá mucho. Por eso, trabajar en industrias que tengan un enfoque diferente, flexibilidad y flujo de información entre ellas, permitirá crear no solo industrias sino también una economía más fuerte y más sostenible en el tiempo, algo sumamente necesario en este mundo tan globalizado y competitivo, donde no hay espacio para errores.

Un día que se deje pasar, permite oportunidades y riesgos grandes que nuestra economía está tomando. Por eso, sugiero un estudio cuantitativo que complemente lo expuesto en esta investigación enfocado inicialmente a una industria con el fin de tener una relación estadística de las variables expuestas y formular un marco de acción más exacto a la industria y qué puntos en común pueden aplicarse a otras industrias que se puedan beneficiar de las redes interorganizacionales.

Referencias

Ahlstrom-Soderling, R. (2003). “SME strategic business networks seen as learning organizations”, en *Journal of Small business and enterprise development*. Vol.10 No. 4. 2003. Base de Dtos Emerald.

Arbeláez, M. Zuleta, L. (2003). *La Mipymes en Colombia: diagnóstico general y acceso a los servicios financieros*. Bogotá: Fedesarrollo.

Cámara de Comercio de Bogotá (agosto 2007). *Informe del sector externo de Bogotá - Cundinamarca en el 2006 y primer trimestre de 2007*. Bogotá.

Choueke, R., Armstrong, R. *The learning organisation in small and medium’sized enterprises*. Edge Hill University, UK. Base de datos Emerald.

Cidetexco (2003). *Retos y desafíos del ALCA para la cadena textil de Colombia. Informe Final*. Colombia. Disponible en: <http://www.textil-confeccion.com.co/TCGlobal.pdf>

Dean A., citado por Gilmore A., Carson D, y Grant K. “SME Marketing in practice”, en *Revista Marketing Intelligence and Planning*. Vol 19/1. 2001. Base de datos Emerald.

Di Zhang, D., Bruning, E. (2011). “Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies”, en *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. Vol. 17 No. 1, 2011. Base de datos Emerald.

El Tiempo (2010). “Los sectores que llevaron a pensar en la regla fiscal”. Edición impresa del 9 de julio de 2010.



El Tiempo (2010a). "Se encarecen los préstamos para pequeños empresarios; tope está sin cambios desde hace tres años". Edición impresa. 2 de julio de 2010.

Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1994). "Defining competitiveness: a holistic approach", en *Journal of Management decision*. Vol. 32 No. 2, 1994. Base de datos Emerald.

Hill, J., Wright (2001). L..A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 19 No. 6. 2001. Base de datos Emerald.

Javalgi, R., Griffith, D. (2003). "An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms", en *Journal of Services marketing*, vol 17 No. 2 2003. Base de datos Emerald.

Leek, S., Canning, L. (2011). "Entering and developing a service network", en *Journal of services marketing* 25/1. 2011. Base de datos Emerald.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. *Ley No. 590*. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/mipymes/MiPymes/leyrelamentari.htm>

Neupert, K. Baguhn, C. "SME exporting challenges in transitional and developed economies. Boise State University. USA", en *Journal of Small Business and enterprise Development*. Base de datos de Emerald.

Ngugi, I., Johnsen, R., Erdelyi, P. "Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMES. UK", en *Journal of Small Business and enterprise Development*. Base de datos de Emerald.

Pinho, J. (2007). *The impact of ownership. Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices*. University of Minho. Portugal: International Marketing Review. Vol. 24 No. 6. 2007. Base de datos Emerald.

Reinert, Erik. "The role of state in economic growth", en *Journal of Economic studies*. Vol. 26, 4/5. Base de datos Emerald.

Revista Dinero (2010). "¿Pueden los tecnócratas apoyar a los emprendedores?". Edición impresa. 9 de julio de 2010.

Revista Dinero (2007). "Futuro que está llegando". Edición en Linea. 2007. Disponible en: http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=16070&IdTab=1

Schalk, R., Curseu, P. (2010). "Cooperation in organizations", en *Journal of managerial Psychology*. Vol 25 No. 5. Base de datos Emerald

Sujarittanonta, L. *Empirically derived strategy types of SMEs in developing countries – A study of knowledge in action*. University of New South Wales. Base de datos Emerald.

Terziovski, M. (2002). *The relationship between networking practices and business excellence: a study of small to medium enterprises*. University of Melbourne: Measuring Business Excellence. Vol 7 No. 2. 2002. Base de datos Emerald.

Tetteh, E., Burn, J. (1999). "Global strategies for SME business: applying the SMALL framework", en *Logistics Information Management*. Vol. 14 No. ½, 1999. Base de datos Emerald.

