

**ASOCIATIVIDAD COMO MARCO DE REFERENCIA PARA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL: CASO ASIMECAR**

ALEXANDER GARY GARCÍA

MITCHEL MONTES IMBETT

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

MBA PROFESIONAL

CARTAGENA

2014

**ASOCIATIVIDAD COMO MARCO DE REFERENCIA PARA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL: CASO ASIMECAR**

TESIS DE GRADO

ALEXANDER GARY GARCÍA

MITCHEL MONTES IMBETT

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

MBA PROFESIONAL

CARTAGENA

2014

Contenido

Introducción	9
1. Planteamiento del Problema	11
1.1 Formulación del problema	11
1.1 Pregunta de investigación.....	13
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo general.	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
2. Marco de Referencia	16
2.2.1 Estrategias y tipos de estrategias.....	18
2.2.2 Asociatividad empresarial como estrategia.....	31
2.2.3 Teoría de Asociatividad Empresarial	31
3. Aspectos metodológicos	38
4. Análisis y resultados	44
4.1 Breve reseña de ASIMECAR.....	44
4.2. Elementos que originan las estrategias de asociatividad.....	46
4.2.1. Poder de negociación de los clientes	47
4.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	50
4.2.3 Riesgo de entrada de nuevos competidores.....	54
4.2.4 Amenaza de productos sustitutos	57
4.2.5 Rivalidad actual en el entorno.....	60
4.3 Estrategias que promueven la asociatividad en el sector metalmecánico de Cartagena.....	63
4.3.1 Desarrollo de alianzas estratégicas	64
4.3.2 Relación universidad-empresa.....	67
4.3.3Especialización del trabaj	69
4.3.4Desarrollo tecnológico.....	70
<i>Caracterización de la condición actual de ASIMECAR.....</i>	<i>72</i>
Conclusiones.....	78

Referencias bibliográficas.....	81
Anexo 1. Instrumento aplicado durante la entrevista a expertos.....	84
Anexo 2. Matriz de Importancia de elementos en el sector Metalmecánico de Cartagena	87

Índice de figuras y tablas

<i>Figura 1.</i> Las cinco fuerzas que dan forma a la estrategia. Fuente: Porter Michel E.....	26
<i>Figura 2:</i> Reseña conformación de ASIMECAR.....	45
<i>Figura 3.</i> Esquema de Estrategias de ASIMECAR.....	64
<i>Figura 4.</i> Características para la asociatividad en ASIMECAR.....	67
<i>Figura 6.</i> Especialización del Trabajo.....	70
<i>Figura 7.</i> Desarrollo tecnológico. Elaboración propia, datos tomados de La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).....	71
<i>Figura 8.</i> Composición de la Industria CartageneraFuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera (EAM)	72
<i>Figura 9.</i> Evolución de Ventas del sector metalmecánico. Fuente: Dane, Encuesta Anual Manufacturera.	75

Índice de tablas

Tabla 3 <i>Nivel de importancia de las características que influyen en ASIMECAR para el desarrollo de estrategias de competitividad</i>	63
Tabla 4. <i>Producción bruta por departamentos</i>	73

Resumen

Las estrategias son concebidas, desde el punto de vista administrativo, como herramientas que permiten el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación estratégica, los cuales, a su vez, determinan el tipo de estrategia que debe emplear la empresa. El sector metalmeccánico de Cartagena ha sufrido un proceso cíclico de desarrollo y crecimiento, encontrando oportunidades desde la inclusión en planes de desarrollo por parte del gobierno y la iniciativa misma de los empresarios del sector para enfrentar las oportunidades y amenazas que se han encontrado desde su conformación.

El desarrollo del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) y la Asociación de Industrias Metalmeccánicas de Cartagena ASIMECAR vislumbró oportunidades para consolidarse, sin embargo, la realidad del mercado en cuanto a la cantidad de participación en grandes macro proyectos que impactaran significativamente en su cuota de mercado, se fundamentó en la individualidad a pesar de que estaban bajo un esquema de asociatividad, conllevando a la rivalidad entre ellos.

Palabras claves

Estrategia, Asociatividad, Planeación, Recursos, Competitividad, Productividad, Tecnología, Innovación.

Abstract

The strategies are seen from the administrative point of view as tools that allow the achievement of the established objectives in the strategic planning, which determine the type of strategy that will be used. The metalworking industry of Cartagena has suffered a cyclic process of development and growth, finding opportunities ranging from the inclusion in development plans initiated by the government and the initiative of the businessmen of the industry subject of study of this work to face the opportunities and threats that have been encountered since its conformation.

The development of the Sector Business Development Program (PRODES) and Metalworking Industries Association of Cartagena (ASIMECAR) glimpsed opportunities to consolidate, however, the reality of the market respecting the participation in macro projects that would impact significantly in their market share, was grounded in individuality even though they were working under a partnership scheme, leading to a rivalry among them.

Keywords

Strategy, Associativity, Planning, Resources, Competitiveness, Productivity, Technology and Innovation

Introducción

Dentro de las referencias documentales de ASIMECAR, se puede establecer que la agremiación ha sido objeto de estudio desde un enfoque que describió su capacidad para innovar, y otro que permitió destacar casos de éxito empresarial basados en el desarrollo sectorial de ACOPI. Sin embargo, para efectos de este trabajo de investigación, la asociatividad será el punto de referencia para el diseño de las estrategias organizacionales.

Inicialmente se realiza la descripción del problema de la investigación y se describen los factores principales del PRODES y ASIMECAR, lo que permitió entender que surgió como respuesta a una parte de los planes de desarrollo que tiene el gobierno para con las Pymes de la región de la costa Caribe Colombiana. Se describe la pregunta de la investigación, así como, los objetivos propuestos a alcanzar en este trabajo, y se justifica la importancia y relevancia que tiene el desarrollar esta investigación.

Se procede a realizar una descripción de referentes teóricos, antecedentes y teorías propias sobre estrategia y la asociatividad; es así como figuran los postulados de Mintzberg, Gómez, Porter, Thompson y Krugman para hablar específicamente acerca de la estrategia en la empresa como herramienta para la toma de decisiones, y su importancia en el tema de competitividad. Así mismo se describe la asociatividad como estrategia y se contempla lo propuesto por Pallares, Enrique, Maillat, Rosales y Franco.

Se describen los aspectos metodológicos aplicados para el desarrollo de este trabajo, es decir, instrumentos para la recolección de datos y la operacionalización de las variables, entre otros aspectos relevantes que permitieron llevar a cabo esta investigación.

Seguido de esto, se hace un análisis de los resultados y se presentan, previamente hecha la reseña de PRODES y ASIMECAR, en esta parte se desarrollan los objetivos específicos de este trabajo, como son, en primer lugar conocer los elementos que originan las estrategias de asociatividad utilizando el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, a través de la aplicación de una matriz. En segundo lugar, se mencionan y se analizan las estrategias de asociatividad que se generan en el sector metalmecánico de la ciudad de Cartagena. Y por último, se hace una caracterización de la condición actual explicando la situación desde el punto de la asociatividad y los resultados que tuvo el ejercicio del PRODES, para finalmente describir las conclusiones del trabajo.

1. Planteamiento del Problema

1.1 Formulación del problema

El Plan Estratégico y Prospectivo de Innovación y Desarrollo Científico y Tecnológico 2010-2032 del Departamento de Bolívar(Amar Sepulveda , y otros, 2011) describe en su aparte del sector productivo que “las actividades de I+D en empresas de Cartagena están asociadas principalmente a los sectores petroquímico-plástico, astillero, metalmecánico, materiales de construcción y servicios de salud”.

De igual forma el Plan Regional de Competitividad de Cartagena y Bolívar 2008-2032, menciona la potencialidad de desarrollar el sector metalmecánico a partir del auge portuario de la ciudad, capital del departamento bolivarense y su posibilidad de trabajar en la reparación de las embarcaciones navales así como de su mantenimiento en áreas específicas que tienen que ver con el sector objeto de estudio de la investigación. También menciona, la intención de promover la formalización y especialización de industrias y servicios de soporte con la capacidad de satisfacer las necesidades del clúster, refiriéndose con esto al fortalecimiento de la asociatividad que igualmente propone la Cámara de Comercio de Cartagena.

Dicha asociatividad se pretende lograr mediante un programa que permita el fortalecimiento de las unidades de negocio micro, pequeños y medianos del sector metalmecánico, de tal forma que logren establecerse como una cadena de suministro de servicios y actividades que tiene claramente descritas el documento, y que son entre otras, la promoción de la creación de diseño, servicios de grúas, tapicería, pintura, ferreterías, metalmecánica, etc.

El Plan de Seguimiento y Monitoreo de la Agenda Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del departamento de Bolívar, 2005-2015 establece que “ para el sector marítimo, portuario y logístico, las iniciativas se centran en la creación de un Centro de desarrollo Tecnológico para el clúster marítimo, portuario y logístico particularmente enfocado en tecnologías de información y data mining, para lograr una plataforma colaborativa”(Amar Sepulveda , y otros, 2011); se presenta esto entonces como un reto para las Mipymes del sector metalmecánico de Cartagena en la participación de esta gran apuesta del departamento de Bolívar.

Toda esta propuesta que se hace, dista de la realidad o posibilidad de desarrollarla, pues en la actualidad en la ciudad de Cartagena se evidencia un alto grado de informalidad de acuerdo a los informes de Cartagena en cifras de la Cámara de Comercio, muestran que las micro, pequeñas y medianas empresas no solo están rezagadas en cuanto a su constitución legal sino también en la **planeación de sus actividades económicas, productivas y financieras, etc.(Molina Nagles , Vergara Schmalbach, Oyola Quintana , Paternina Llanos, Herrera Seba , & Saenz Zapata , 2009)**

Lo anterior representa un impedimento claro para lograr su participación en la conformación del clúster, pues de acuerdo a los datos estadísticos, las Mipymes son las que mueven en un gran porcentaje la economía de la ciudad y así las cosas, es necesario que logren establecer un parámetro de planeación a nivel gerencial que les permita desarrollar su potencial productivo, económico, y financiero, etc., para la participación como proveedores del clúster marítimo principalmente y de las empresas que pudieran atender como tal.

Este tema se puede abordar mediante la investigación de la asociatividad como marco de referencia para el desarrollo de estrategias organizacionales que pudieran ser implementadas por

las Mipymes del sector metalmecánico en Cartagena, para constatar si se logra potenciar la asociatividad empresarial en dicho sector.

1.1 Pregunta de investigación

¿Qué elementos de la estrategia de la asociatividad considera ASIMECAR para el diseño de sus estrategias organizacionales?

1.2 Justificación

Esta investigación será de gran relevancia debido a los resultados que se esperan obtener en materia de estrategias organizacionales que ayuden a las empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Cartagena a encontrar las más adecuadas de acuerdo a su tamaño y composición, así lograr que no solo la apuesta productiva alrededor del turismo, agricultura y petroquímica sean abordados, sí mismo el proyecto apunta al desarrollo de Astilleros en cuanto a reparación y mantenimiento de embarcaciones marítimas enmarcada en el Plan Estratégico para el Desarrollo del Departamento de Bolívar, Cartagena y toda su área de influencia.

El actual trabajo de investigación tiene en cuenta el potencial que tienen las Mipymes del sector metalmecánico de la ciudad de Cartagena mediante el fortalecimiento de los vínculos con las grandes empresas portuarias, petroquímicas y de servicios, cuyo crecimiento les exige integrar a su red de valor, piezas claves para impulsar el desarrollo y crecimiento económico de la ciudad.

Se justifica este trabajo de investigación debido a la necesidad de identificar las estrategias que están implementando o pueden implementar las Mipymes del sector metalmecánico de Cartagena para promover el encadenamiento productivo del sector, lo cual las obligaría a replantear su actividad productiva y a proyectar sus labores con base a estrategias organizacionales, cumpliendo así con el plan de desarrollo propuesto por la Cámara de Comercio de Cartagena y Gremios Asociados como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia(ANDI) y La Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias(ACOPI).

El tema de la asociatividad es importante abordarlo como tema de investigación, pues permite identificar las oportunidades del sector que pueden generar el desarrollo de estrategias organizacionales que apuntan al crecimiento y desarrollo de la economía de una región.

Teniendo en cuenta que la ley colombiana promueve el principio de asociatividad a través del Plan de Ordenamiento Territorial mediante la Ley 1454 de 2011, del Congreso de Colombia decreta en el Título I, Artículo 3 sobre principios rectores del ordenamiento territorial, el decimotercer principio, en cual se establece que: “El ordenamiento territorial propiciará la formación de asociaciones entre las entidades territoriales e instancias de integración territorial para producir economías de escala, generar sinergias y alianzas competitivas, para la consecución de objetivos de desarrollo económico y territorial comunes”

Lo anterior evidencia el interés del gobierno de impactar en la economía y en la población misma, creando espacios para propiciar que las empresas se desarrollen, para que de esta manera surjan económicamente y tengan unas finanzas sanas, reflejándose esto en los indicadores macro económicos de la nación.

La asociatividad genera fuerza en las ramas de producción nacional, pues se encuentran apoyo mutuo, generan poder de negociación, al igual que la existencia de un mayor control sobre los costos, acceso a tecnología y trabajo colaborativo entre las empresas.

Este trabajo pretende dar cuenta de lo que al interior de ASIMECAR se fraguó para participar en la propuesta de desarrollo del departamento de Bolívar y del Distrito de Cartagena dentro del período comprendido entre 2010 y 2032, aprovechando la oportunidad para trabajar en conjunto con grandes empresas del sector como Ecopetrol y aliados estratégicos como ACOPI, Cámara de Comercio de Cartagena, ANDI y la Universidad Tecnológica de Bolívar.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Identificar los elementos de la estrategia de asociatividad que considera ASIMECAR para el desarrollo de sus estrategias organizacionales, dadas las condiciones del sector metalmecánico de la ciudad de Cartagena.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar los elementos que originan las estrategias de asociatividad, mediante el desarrollo de un mapa que permita identificar los niveles de convergencia.
- Identificar las estrategias que desde ASIMECAR se han diseñado para trabajar asociativamente en el sector metalmecánico de Cartagena.
- Caracterizar la condición actual de ASIMECAR como modelo de asociatividad en el sector metalmecánico de Cartagena.

2. Marco de Referencia

2.1 Antecedentes

La asociatividad en el sector metalmecánico es un tema que ha sido objeto de estudio en investigaciones llevadas a cabo por universidades, como la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la Universidad Tecnológica de Bolívar, así como entidades privadas, entre las cuales resaltan ACOPI, Cámara de Comercio de Cartagena y ANDI. Por su parte, el gobierno nacional colombiano, en el Artículo 319 del Plan de Ordenamiento Territorial, decreta: “Prevé además la conformación de áreas metropolitanas para garantizar y articular los esfuerzos de las entidades territoriales locales que tienen relaciones comunes con un gran centro o núcleo urbano”, dejando claras las intenciones de promover un trabajo asociativo entre empresas.

La universidad Autónoma de Bucaramanga, desarrolló el “Estudio de la capacidad de innovación de las Pymes que integran La Asociación de Industrias Metalmecánicas de Cartagena”, por Jorge Iván Fontalvo Pérez y Nelson Eduardo Cottiz Montoya, en el año 2010 en el cual se desarrolló el análisis de las clases, de las innovaciones y sus beneficios, así como las fuentes de la innovación y las dificultades de este proceso.

Dentro de ese análisis se consideró la gestión tecnológica y el comercio electrónico al interior de la asociatividad metalmecánica, así como también el tipo de liderazgo, la cultura y el clima organizacional. Se describieron las estrategias que se emplearon en la mejora dentro del proceso y el análisis de la asociación como generadora de la innovación

Así mismo, la Cámara de Comercio de Cartagena, la Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO), ANDI y ACOPI, desarrollaron el estudio “Caso Asociativo Exitoso: ASIMECAR”

en el año 2010, basado en el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial de ACOPI, que consistió en analizar la viabilidad de asociatividad de ocho de las empresas del sector, buscando con esto fortalecer la cadena productiva para lograr competitividad de manera asociativa. En dicho estudio se propusieron actividades para el fortalecimiento empresarial, identificando aliados estratégicos. Todo esto con el fin de lograr la certificación de sus procesos bajo la norma NTC ISO 9001.

2.2 Marco teórico

En este capítulo se busca revisar los conceptos y los distintos enfoques acerca de estrategia. De igual manera serán considerados los conceptos de asociatividad, y cómo ésta representa un factor clave para la formulación de estrategias dentro de la organización con el fin de poder analizar aquellos factores que llevan a ASIMECAR a trabajar colaborativamente y afianzar esto como una alianza estratégica.

Se concibe ASIMECAR como unidad empresarial objeto de estudio de este trabajo teniendo en cuenta que dentro del mismo hay empresas que son proveedores de otras compañías de la asociación, haciendo de ASIMECAR un micro-clúster dentro del sector metalmecánico de Cartagena. Por tal motivo, el hilo conductor para el análisis de los elementos de este trabajo serán los conceptos de Estrategia y Asociatividad, los cuales permitieron identificar los elementos del entorno que hacen posible el desarrollo de alianzas estratégicas y asociación.

2.2.1 Estrategias y tipos de estrategias

La estrategia, según Mintzberg Henry(1997) es una generalidad de toda organización, el autor plantea que se hace necesario que las estrategias sean diseñadas como plan, pauta de acción, patrón, posición, perspectiva.

Además establece que existen diversos tipos de estrategias: desde las deliberadas hasta las emergentes (Mintzberg, 1995), en ellas se establece que la estrategia es planeada cuando ésta se asegura de dejar claras las intenciones de la misma y que a su vez puedan ser formuladas y articuladas por medio de un liderazgo centralizado, que permita el control de los procesos y mitigar el impacto de la contingencia: Empresarial, en este caso se define la estrategia al interior de la organización a partir de un liderazgo personal, entendiendo esto como el establecimiento de los controles por parte de un líder que hace participativa cada una de las acciones a seguir en la organización y es capaz de adaptarlas a nuevas oportunidades.

La perspectiva de este autor para la investigación revela gran importancia pues desde el punto de vista organizacional, Mintzberg hace una invitación a analizar la estrategia como un elemento en el cual está involucrado el talento humano y, de igual manera, habilidades aplicables a la gestión de los recursos de la empresa, como el liderazgo, el control, el empoderamiento y la formación de criterios para la toma de decisiones.

El análisis de esta teoría permite dirigir esta investigación a un nivel organizacional gerencial en el que se puedan cuantificar los recursos que tiene la organización para poder explotar al máximo su *[Value Share]*, que consiste en el desarrollo de sus activos estratégicos, considerados el pilar principal para construir sus ventajas competitivas. Esta teoría también permite definir a través de la estrategia el comportamiento de la organización frente a las condiciones del mercado,

apoyándose en el recurso humano, tecnológico y financiero para poder “conquistar” el territorio de mercado que disputaría la empresa con su competencia.

Mintzberg, además, propone que para lograr lo antes expuesto, la gerencia establece su posición en el sector de influencia, y con base a eso, define la perspectiva que servirá de puente entre los objetivos a lograr y la planificación de los hechos, adelantándose a las acciones que desea emprender, siempre y cuando estén dirigidas bajo las directrices del modelo de gestión de la compañía.

José Gómez, investigador en el campo de la estrategia para la competitividad de las Pymes, establece que el concepto de estrategia surge como producto de la planeación estratégica, el cual contempla las metas y expectativas de la compañía para clasificarlas, modelando acciones que le permitan a la empresa alcanzar la identidad que quiere obtener. Una estrategia implica la distribución y despliegue de recursos de tal manera que se incremente el nivel de competitividad de la empresa, basados en una capacidad especial de la que dispone la organización interpretada como una ventaja comparativa(Gómez, 1997).

De este autor se puede resaltar que la estrategia, además de explotar las capacidades heredadas de la compañía para ejercer la toma de decisiones, fortalece las habilidades que son difíciles de imitar por sus rivales, pues es claro que en todo momento la competencia buscará, mediante el conocimiento de su talento humano, tomar decisiones para aprovechar las capacidades dinámicas de las que dispone como ventaja competitiva, que si bien pueden ser adoptadas por la competencia, le otorga una posición competitiva en el mercado.

Analizando la postura del autor, se puede inferir que la estrategia se formula con base al conocimiento y experiencia adquiridos del entorno en el cual se desenvuelve la compañía. Una

estrategia robusta que permita al gerente tomar decisiones, se fundamenta en un sistema de inteligencia empresarial que se mantenga alerta a los cambios del ambiente interno y externo de la organización, de manera que pueda conocer su posición relativa en el mercado y del mismo modo, los recursos y las capacidades (tangibles e intangibles) de las que dispone para responder ante las exigencias del entorno empresarial.

Se entiende de esta teoría que la empresa se verá en la necesidad de configurar su estructura organizacional, productiva y financiera para adaptarse a las condiciones de su mercado, con el propósito de cumplir los objetivos trazados al momento de definir la “identidad” de la organización.

Analizando este enfoque, se entiende que todo recurso invertido como producto de una acción estratégica debe redundar en el aumento y/o desarrollo de su capacidad para desplegar de manera continua sus ventajas competitivas enmarcadas bajo el modelo del negocio y el modelo de gestión que predomina en la gerencia de la empresa. La finalidad de la estrategia es, pues, propiciar el cumplimiento de la trayectoria de sostenibilidad y sustentabilidad de la organización que permita su supervivencia y crecimiento a través del tiempo.

El autor Fred David, en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* define la estrategia como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tienen algo que sus rivales desean eso representa una ventaja competitiva (David, 2003). Fred David aborda el concepto de estrategia bajo la perspectiva de competitividad, alumbrado por los postulados de Michael Porter, estableciendo que el propósito de la estrategia consiste en proporcionar a la organización de un

conjunto de herramientas para disponer de un abanico de alternativas y oportunidades para el proceso de toma de decisiones proyectado a un futuro.

Adicionalmente a la implementación de la estrategia, David establece que es fundamental el monitoreo constante de las alternativas que ofrece el entorno, de manera que siempre se estén sondeando las estrategias, su rendimiento y posibles mejoras, cada vez que sea necesario. Las estrategias están sujetas a cambios provenientes del ambiente interno y/o externo y deben permitir que la organización sea lo suficientemente flexible para poder responder de manera acertada y pertinente a los desafíos del mercado.(David, 2003)

Analizando entonces el postulado del autor Fred David, se logra establecer que la estrategia de integración, que consiste en el control de los proveedores (integración hacia atrás) se da cuando éstos no cumplen con los estándares de calidad de la compañía, o su relación con la organización produce costos elevados de comercialización o fabricación, llevando a la empresa a afianzar la integración con sus proveedores. Por otra parte, el autor también establece que el control sobre los distribuidores (integración hacia adelante) se realiza con el fin de poder conocer mejor al consumidor final, y diseñar planes que le permitan lograr la fidelización de sus clientes. Del autor también se puede resaltar que las estrategias para el control de sus competidores (integración horizontal) se propician mediante las fusiones y adquisiciones de compañías competidoras del sector, con el propósito de desarrollar economías de escala y el mejoramiento de la distribución de los recursos y capacidades.

El autor Michael Porter (2006), establece que para defender una posición competitiva en un mercado, la organización debe implementar acciones basándose en las circunstancias actuales del

entorno donde se desempeñan, convirtiendo así sus recursos en ventajas competitivas que le permitan superar a sus rivales en el mercado.

Según Porter(1998), cada una de las compañías que compiten en un sector tienen fortalezas y debilidades intrínsecas de su estructura, siendo éstas las que definen los dos tipos básicos de ventajas competitivas que posee: Bajo Costo o Diferenciación. Estos elementos, combinados con el alcance de las actividades dentro del sector con las cuales la empresa desea alcanzar sus objetivos dan origen a las tres estrategias genéricas para alcanzar un desempeño por encima del promedio del sector: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque.

Al analizar este postulado, se puede inferir que cada una de estas estrategias implica la ejecución de actividades estratégicas distintas para alcanzar una ventaja competitiva, de tal manera que la organización configura sus recursos y capacidades de acuerdo a la meta y el alcance de lo que quiere lograr en su respectiva industria. Por ejemplo, las estrategias de Liderazgo en costos y de Diferenciación buscan ventajas competitivas en un amplio rango de segmentos de un sector, por lo cual, sus recursos y capacidades deben estar alineadas de manera que se puedan atender todos los requerimientos de clientes sin comprometer la calidad del servicio prestado.

Así mismo, el análisis permite entender que mediante las estrategias de Enfoque lo que se busca es posicionar la compañía en segmentos estrechos o pequeños de un mercado mediante el desarrollo de ventajas, bien sea en función de Liderazgo en costos o Diferenciación.

Como se expresó anteriormente, las estrategias, según Porter(2006) se dividen en 3 tipos genéricos que le permiten a las compañías adaptarse a su ambiente y que, de acuerdo al tipo de estrategia, se tomarán acciones específicas para lograr las metas y objetivos planeados.

Dentro de las estrategias planteadas por el autor se puede decir que el liderazgo en costos se basa en el aprovechamiento de las economías de escala para introducir en el mercado productos con un precio inferior a los de la competencia, de tal manera que el umbral de acceso al cliente aumente. Sin embargo, se requiere que esta estrategia sea soportada por una robusta estructura financiera, una participación de mercado amplia para poder acceder a los beneficios de las economías de escala mediante una reducción del costo de la materia prima.

Se analiza además que este tipo de estrategias amplían las barreras de entrada de un nuevo competidor, pues lo obliga a iniciar sus operaciones con economías de escala y ventajas de costos difíciles de igualar para nuevas compañías.

Las estrategias se originan de la interacción de las cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria y determinan de qué manera se comporta la organización frente a los cambios, así como también el tipo de relación de su estructura organizacional con el mercado objetivo y la competencia instalada en el sector.

Michael Porter (2008) en su artículo denominado “Las Cinco Fuerzas que dan Forma a la Estrategia” menciona cinco aspectos que las empresas deben tener en cuenta a la hora de formular sus estrategias:

El primero es el poder de negociación de los clientes, caracterizado porque “Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector”(Porter M. , 2008).

Lo anterior permite entender que el poder de negociación de los clientes se incrementa a medida que aumenten el grado de información que tengan de los bienes/servicios que ofrece el mercado, de cuán sensibles son a los cambios de los precios en el mercado, del volumen de compras que adquieran de un vendedor y de la importancia de esos productos en su estructura organizacional y/o productiva. Si tienen el suficiente poder de negociación pueden lograr la reducción de los precios de los bienes/servicios y fijar nuevos estándares de calidad en la industria.

El poder de negociación de los proveedores, definido por el autor, establece que “*Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios*”(Porter M. , 2008).

Todo lo anterior da a entender que los proveedores ganan poder de negociación a medida que se logran asociaciones que les permitan crecer dentro del sector. Del mismo modo, si un proveedor abastece a clientes en varios factores, y su economía no depende de los ingresos que reciba de un sector específico, también tendrá mayor poder de negociación, pues podrán tener la libertad de establecer precios a su conveniencia y controlar la calidad de los productos. También es necesario resaltar que el análisis permite establecer que la ausencia de productos sustitutos que ofrece un proveedor convierte los bienes/servicios que ofrecen en activos claves para los compradores, aumentando también su poder de negociación.

El autor explica el Riesgo de Entrada de nuevos consumidores aclarando que “*Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de*

mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir”.(Porter M. , 2008)

Esta definición permite hacer hincapié en la necesidad de que los actores de la industria establezcan barreras de entrada a través del aprovechamiento de las economías de escala, lograr una eficiencia en sus estructuras de costos y lograr satisfacer la necesidad de sus compradores de una manera tal que los nuevos participantes encuentren difícil de superar.

Michael Porter establece que los productos sustitutos impactan de la siguiente manera dentro de una industria: “limitando el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios”. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento”(Porter M. , 2008).

Contextualizando la teoría se puede afirmar que los productos sustitutos en un sector pueden lograr el cambio de las preferencias de consumo de un cliente cuando no se realiza un constante monitoreo de los productos que pueden presentar un posible competidor para una empresa. Es necesario pues, que los involucrados monitoreen constantemente el rendimiento y mejora de los procesos actualmente establecidos en la industria buscando aumentar el nivel de satisfacción de los consumidores y cerrando espacio a nuevos productos sustitutos.

El autor plantea que “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.”(Porter M. , 2008, pág. 7)

Esta afirmación del autor permite entender que en la rivalidad actual del entorno entran en juego las condiciones en las que se encuentra el sector debido a las políticas del gobierno, como por ejemplo, apertura económica, tratados de libre comercio, etc. Lo anterior también tiene un impacto en el comportamiento de los actores de un sector industrial, es decir, reaccionan ante esos cambios con el emprendimiento de estrategias que le permitan adquirir una mejor posición en el mercado.

Así mismo se puede inferir de la teoría que la rivalidad aumenta cuando los competidores están prácticamente en igualdad de condiciones para ofrecer bienes/servicios, también cuando el sector se encuentra en un proceso lento de crecimiento, haciendo que las disputas por sacar el mayor provecho posible aumenten. Por último, cuando las barreras de salida de la industria son muy altas y sea muy costoso salir del negocio, los competidores se comprometen a ser líderes del mercado, haciendo que también aumente el grado de rivalidad.

Las fuerzas que intervienen en los ambientes competitivos de los diferentes tipos de industrias interactúan de la siguiente manera, como lo ilustra la Figura 1 a continuación.

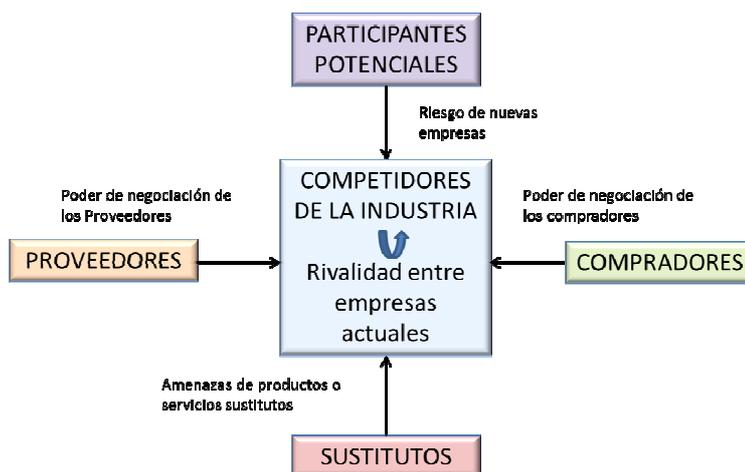


Figura 1. Las cinco fuerzas que dan forma a la estrategia. Fuente: Porter Michel E.

Thomson, Strickland, & Gamble (2007) Establecen que la estrategia es el conjunto de acciones que emplea la dirección de la compañía como un mecanismo para dirigir los esfuerzos requeridos para alcanzar las metas propuestas en la planeación estratégica. Del mismo modo, consiste en los enfoques e iniciativas empresariales que pone en práctica la organización para atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas, soportar las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado.

Al analizar lo expuesto por estos autores, se puede entender que la estrategia actúa como elemento integrador entre la planeación de la compañía y la capacidad que tiene para lograr materializar todos los objetivos trazados en su plan estratégico. La empresa, durante su proceso de formulación de estrategias necesita conocer los recursos claves que maximizan el valor del consumidor; dichos recursos son los que determinan las ventajas competitivas de la organización, y el desarrollo de estas ventajas es lo que permite lograr la diferenciación que percibe el cliente.

La Estrategia del proveedor de bajo costo es una de las propuestas por los autores, y esta busca atraer la mayor cantidad de clientes, siendo el proveedor que ofrezca el mejor precio del mercado, el cual no necesariamente es el más bajo, sino aquel que permite que el producto sea asequible para el consumidor y logre en él una mayor percepción de valor o beneficio por adquirirlo.

Un precio competitivo no siempre se relaciona con la optimización de los costos de producción, sino también en los costos de distribución, de ventas y costos de capital, dando a entender que la estructura global de costos debe ser lo suficientemente eficiente para llevar al consumidor un producto de calidad a un precio que incremente la relación beneficio – costo del consumidor.

Aborda el concepto de competitividad desde una perspectiva basada en las ventajas comparativas de un país, y que cada economía se encuentra especializada para producir bienes y/o servicios y por lo tanto, pueden producirse a escala, mejorando sus costos, ofreciendo precios competitivos. (Krugman, Economía Internacional, 2012),

Teniendo en cuenta lo que el autor propone, se hace mención de las diferencias existentes entre los diversos tipos de economías que dan lugar a un crecimiento basado en el comercio internacional, y que a medida que dichos mercados se especializan en la fabricación de una gama reducida de bienes y/o servicios, se logrará una mayor eficiencia y por ende, el aumento de la productividad que permite ofrecer productos a un mejor precio que el de la competencia, que no siempre es el más bajo, sino el que aumenta el valor al consumidor.

De la anterior definición también se puede entender que cada mercado mejora su ventaja comparativa frente al resto de economías cuando renuncia a la fabricación de productos que serían más costosos de elaborar con base a los recursos, capacidades y condiciones reales de su entorno.

El autor fundamenta su teoría en el modelo planteado por el economista inglés David Ricardo en el Siglo XIX, donde se expone que los beneficios que recibe cada país se originan por la productividad que sostiene el comercio internacional con distintas economías. Se puede inferir, por lo tanto, que Krugman cuestiona las teorías tradicionales de competitividad al indicar que ésta se alcanza a medida que, mediante la productividad, se aprovechan las capacidades innatas de cada economía a nivel mundial.

El siguiente cuadro, muestra los puntos de vista, así como también la postura de los autores con respecto a los referentes teóricos estudiados dentro del tema de la estrategia, para disponer de una visión global y resumida de esta sección:

Tabla 1. Cuadro Comparativo de Estrategias. Elaboración

AUTOR	HENRY MINTZBERG	JOSÉ GÓMEZ	FRED DAVID	MICHAEL PORTER	THOMPSON, STRICKLAND	PAUL KRUGMAN
ENFOQUE	El autor concibe la estrategia como la generalidad de la empresa, lo que debe hacer para lograr sus objetivos.	La estrategia surge como resultado y herramienta de la planeación estratégica.	Estrategia como determinante de la ventaja competitiva.	Defensa de la posición competitiva.	La estrategia son las acciones necesarias para llevar a cabo las metas propuestas en la planeación estratégica.	La competitividad radica en la especialización de las economías.
OBSERVACIONES DE GRUPO INVESTIGADOR	Haciendo el análisis, se puede decir entonces que se incorpora la estrategia desde la gerencia hasta los demás niveles organizacionales, comprometiendo a todas las áreas de la empresa a trabajar bajo un enfoque inclusivo.	Se puede considerar que la base de esta teoría es la adaptabilidad de la empresa, siendo necesario un sondeo constante de las variables que afectan el desempeño de la organización para re-organizar los recursos y capacidades a las exigencias del mercado.	El principal aspecto que se puede resaltar es que la toma de decisiones se realiza a partir de un abanico de oportunidades que se presentan de acuerdo con los recursos y capacidades con los que cuenta.	Esta visión permite entender que la capacidad competitiva depende de la estructura interna de la organización, estando sujeta la empresa a las condiciones del entorno.	La visión de este autor permite considerar que la empresa necesita conocer lo que mejor sabe hacer y actuar para generar el mayor valor posible al cliente.	Aquí el autor establece que la competitividad está ligada al grado de especialización de la producción, sin embargo es importante analizar otros aspectos como el entorno y su influencia en la empresa

Fuente: Propia del grupo investigador.

2.2.2 Asociatividad empresarial como estrategia

De acuerdo al estudio de Desarrollo productivo en economías abiertas realizado por la Comisión Económica para América y el Caribe (CEPAL) en 2004, los encadenamientos productivos se pueden dar en dos dimensiones:

Encadenamiento Horizontal: Este tipo de asociatividad productiva se presenta entre empresas MIPYMES para formar conglomerados, clúster y /o agremiaciones. En pocas palabras, es la concentración de la actividad económica en pequeños, pero robustos grupos capaces de enfrentar los retos de calidad y competitividad empresarial del entorno.

Al comparar el concepto de Clúster, que se fundamenta en la concentración de empresas en un área geográfica con el concepto de Encadenamiento Horizontal, se puede destacar que para la conformación de un clúster se requiere la agrupación de empresas en determinada área geográfica, mientras que el encadenamiento horizontal puede darse entre empresas que se encuentren en distintas zonas de influencia. Además, el encadenamiento horizontal, según la definición presentada por CEPAL, es una de las bases para conformar clústeres.

2.2.3 Teoría de Asociatividad Empresarial

La definición de un clúster según Porter (1990), declara que un clúster es una concentración de empresas e instituciones en un área geográfica cercana interconectadas en un campo particular. Incluyen, por ejemplo, proveedores especializados, servicios, infraestructuras de apoyo.

Junto al concepto de Clúster, surge el de Asociatividad, que de acuerdo al Ministerio de Industria y Comercio de Colombia, facilita el desarrollo de mecanismos enfocados en la mejora de sus

estructuras organizacionales permitiéndoles entrar al mercado con un grado mayor de competitividad.

Las empresas que trabajan agrupadas en clúster cuentan con apoyo y asesorías en materia de tecnología, adquisición de materias primas, comercialización y apoyo al financiamiento de las operaciones de la empresa, dando origen a la disminución gradual de sus costos mediante economías de escala que permiten la incursión en nuevos mercados.

La asociatividad en materia de clúster tiene un postulado que dice que “la empresa se concibe como un complejo sistema adaptativo en proceso de aprendizaje permanente que va desde la adquisición de información hasta el uso para redefinir sus funciones de manera permanente, modificar estrategias y fomentar una mayor fluidez en sus flujos de negocios.

Para lograr tales metas la mejor forma de cooperación es la constitución de redes horizontales y verticales, así como de cadenas productivas regionales y locales, la base de estas formas organizativas, sin duda alguna, son los pequeños grupos de 10 o 12 empresarios del mismo sector y región, como se ha concebido en los diferentes países del mundo donde han aplicado este tipo de experiencias. La competencia es el nuevo nombre del juego de los negocios y la asociatividad base fundamental sobre la cual se debe basar (*Pallares, 2003*).

En el ámbito de la asociatividad existe en Colombia un programa para el desarrollo empresarial sectorial denominado PRODES que establece según ACOPI que son un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las pequeñas y medianas empresas, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas, en el corto, mediano y largo plazo. Además uno de los principios de este es incorporar a las Mipymes Colombianas en la actividad de la internacionalización de su actividad. .

De acuerdo con lo que ACOPI presenta como definición de asociatividad, dice entonces que “es un mecanismo de cooperación entre empresarios de la PYME, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de objetivos comunes” (Ortiz P, 2002) busca la inserción en redes verticales de producción.

Además propone que esto debe fomentar la conformación de redes horizontales de empresas que cooperen en algunas actividades pero compitan en otras y también definir unos aspectos fundamentales que deben acompañar esta estrategia colectiva de asociatividad de las empresas como son tener un carácter voluntario, no ser excluyente en cuanto al tipo de empresa que se quisiera vincular al grupo, debe coadyuvar a la resolución de problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de cada empresa y por supuesto, la organización de una asociatividad de empresas debe ser flexible para poder mantenerse en medio de las turbulencias del entorno.

Algunos autores definen que la asociatividad como una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva por parte de una empresa mediante la cooperación o el establecimiento de acuerdos con otras empresas, para la realización de una serie de actividades dentro de la cadena de valor del producto o servicio, que conduzcan a una mayor presencia de la empresa en uno o más mercados (Romero, 2002)

Por su parte Franco, 2009, la asociatividad empresarial es:

comprometer, mediante la identificación de objetivos y metas comunes en empresas de igual o similar actividad económica, esfuerzos individuales dispersos, en propósitos de mejoramiento de los niveles de desempeño empresarial, que facilite la sostenibilidad y crecimiento de las

empresas en aras de la competitividad de los negocios, que les permita enfrentar en mejores condiciones la competencia globalizada.

Así las cosas, se entiende que la asociatividad es vista como una estrategia gerencial conjunta de empresas en donde cada una de ellas maneja su gobernabilidad y autonomía bajo principios de colaboración para el crecimiento y fortalecimiento de cada una, esta estrategia busca el fortalecimiento de las diferentes ramas de producción de la nación, mejorar la oferta de productos, optimizar la cadena productiva de la producción de bienes y servicios, entre otros aspectos que a nivel particular cada una de ellas quiera que se dé en beneficio de todos y de su objeto social en particular.

Trabajar estratégicamente en términos de asociatividad permite que las empresas conformadas y categorizadas como micro, pequeñas o medianas, puedan tener la oportunidad de participar en los diferentes programas de desarrollo regional que ofrecen los países, también que sean capaces de competir y estar a nivel de las grandes empresas y logren sobrevivir en el mercado.

Cabe anotar que los autores que se citan en la presente investigación proponen que la asociatividad supone la existencia de relaciones formales e informales con los stakeholders y de manera grupal e individual, entendiéndose además la determinación de un territorio geográfico claro de participación como grupo de empresas en competencia y desarrollo empresarial.

Asimismo declaran la importancia de entender mediante un análisis concienzudo del desarrollo y cambio del entorno y su incidencia en cada una de ellas para estar preparados y actuar frente a este, de igual forma se debe analizar el compromiso de cada una de las empresas que hacen o harían parte potencialmente del grupo de empresas con asociatividad en cuanto al tema de calidad en lo que producen, su infraestructura, desarrollo tecnológico, innovación,

responsabilidad social, entre otros aspectos que harían del grupo de empresas una fuerza que se mantenga fuerte ante las grandes empresas y poder competir en gran medida y bajo condiciones muy similares con estas frente a los proyectos que el mercado en general propone.

En este sentido las empresas son entonces forjadoras de estrategias que les permitan mantenerse en el mercado de manera competitiva y dinámica, además estar vigentes y lograr un posicionamiento y reconocimiento mediante la consolidación del trabajo colaborativo en cada sector específico, así logran un poder de negociación más fuerte para la reducción y optimización de los costos por la posibilidad de hacer compras a proveedores de manera conjunta, de igual forma se diversifica la oferta de productos y servicios producidos, se dinamiza la transferencia e intercambio de tecnología e información.

Colciencias cita que en el sistema nacional de innovación que en una economía global existen redes internacionales de investigación desarrollo e innovación, asimismo, de consultores internacionales, redes internacionales de transferencia de tecnología y flujos internacionales de conocimiento, esto a su vez guarda relación directa entre los centros regionales de productos, los centros tecnológicos sectoriales, las incubadoras de empresas, los centros de I+D, las universidades, la banca de fomento comercial, las firmas de ingeniería y consultoría, las cámaras de comercio, los entes territoriales, y las entidades del estado que una de manera directa apoyan la asociatividad de las pymes para la articulación de estas con las grandes empresas mediante la consolidación de los clúster.

Otro autor a resaltar y que ha sido importante en este tema de la asociatividad es Alfred Marshall quien de manera importante cita que las personas siendo motores de la sociedad en cuanto a que son ellas quienes mueven todos los sectores y a su vez, permiten la interacción dinámica en los procesos generando transferencia de conocimiento, impulso a la investigación, desarrollo e

innovación, dice que con esto las empresas logran participación y reconocimiento en las economías de manera individual y colectiva.

Estos autores confluyen en el principio de “supervivencia” en medio de los entornos globalizados que desde un ámbito local se dedican a desarrollar estrategias colectivas para potenciar cada uno de sus desarrollos productivos individuales y a su vez, tributen en el grupo de empresas asociadas.

Desde la necesidad de desarrollar su mercado de oportunidades Maillat (1998), explica que las empresas ya no esperan la obtención de ayuda por parte del gobierno de sus naciones para poder adelantar el diseño e implementación de estrategias al interior de la empresa para competir en los proyectos que se presentan desde los diferentes sectores económicos y donde las empresas entran a participar como oferente de productos y/o servicios de acuerdo a su actividad económica y que esto se potencializa por medio del trabajo colaborativo entre empresas del mismo sector, sino que por el contrario adelantan la incorporación de nuevas tecnologías motivando con esto el desarrollo de la innovación en sus procesos y por ende en lo que ofrecen como resultado de su objeto social.

Para efectos de este trabajo, se adoptará la postura de asociatividad propuesta por ACOPI, ya que considera que la asociatividad representa una potencial estrategia que promueve el desarrollo de las organizaciones desde adentro hacia fuera de la empresa, sin dejar a un lado las variables que pueda encontrar en el sector donde se desempeñe la organización. Adicionalmente, se puede establecer que al hablar de asociatividad, es importante definir que esta es una estrategia que considera el logro de la ventaja competitiva de una empresa basado en la cooperación, el trabajo mancomunado de las empresas que la conforman con el fin de mantener niveles organizacionales

óptimos de manera individual y de esta forma, potenciar la fuerza competitiva de todas en conjunto. Esta decisión, también se toma amparado en el principio teórico de Porter, que establece en sus cinco fuerzas el análisis dinámico del entorno y su influencia en el diseño de las estrategias organizacionales que generen asociatividad.

3. Aspectos metodológicos

En el presente capítulo se describen los elementos metodológicos y herramientas que hicieron posible el análisis de aquellos elementos del entorno que para ASIMECAR son importantes a la hora de definir sus estrategias para trabajar bajo un esquema de asociatividad.

Este estudio se ha clasificado como un estudio descriptivo, basada en la metodología de estudio de Caso, este tipo de investigación permite estudiar un caso, con resultados específicos para el caso de estudio, la cual permite una percepción más completa del objeto de estudio.

El tipo de estudio es un caso simple, con diseño incrustado, en donde se analizan varias unidades o ejes, se aplicó una encuesta estructurado y se recolecto información a través de visitas personales a entidades como ACOPI, y una empresa del sector metalmecánico que fue parte de ASIMECAR en su momento, con el fin de poder entrevistar a personas expertas que tuvieron una participación activa dentro de la conformación y administración de la agremiación.

Del mismo modo, se investigó mediante fuentes secundarias acerca del estado actual del sector metalmecánico, como por ejemplo, trabajos de grado con relación a la temática de ASIMECAR y páginas web de entidades como el DANE, para la consolidación de estadísticas que mostraran la participación de la industria metalmecánica en el sector manufacturero colombiano.

3.1 Diseño del caso de estudio.

El estudio de casos de la presente investigación fue desarrollado en tres etapas. En la primera, se diseñó el estudio con fuentes secundarias y se preparó el protocolo de investigación. En la segunda, se identificaron las fuentes primarias de información y se aplicó el instrumento de recolección de información. En la tercera etapa se presentaron los resultados de la investigación, basados en los 5 ejes establecidos.

Para asegurar la validez, se utilizaron diferentes fuentes de información entrevistas, visitas, revisión de documentos. A través del protocolo de investigación se consiguió la confiabilidad.

3.2 Protocolo del estudio de casos

Para asegurar la objetividad, tanto en función de su confiabilidad como su validez se diseñó un protocolo ajustado al modelo propuesto por Yin(1993). Este protocolo incluye los procedimientos y las reglas generales para el uso de los diversos instrumentos y recolección de la información. Lo cual redundará en el aumento de la calidad del estudio.

Procedimientos o instrumentos para recoger información

La entrevista estructurada fue el principal instrumento para recopilar información, la cual consta de 5 ejes, dirigida a personal directivos encargados y conocedores del tema, y se hizo uso de otras fuentes secundarias para comprobar la validez y complementar la información de manera que fueran de calidad para la investigación, se hizo uso de la revisión de documentos, informes, trabajos de grado, así como visitas a entidades de interés para el estudio. Ver anexo 1.

Análisis de la información

El aspecto más crítico, dentro del estudio de caso, el análisis de los datos se basa en la descripción y análisis de los resultados obtenidos, se desarrolló el caso bajo los cinco ejes a los cuales se desprendieron 15 variables, descritas en el Anexo 2, diseñadas por los autores, basada en el modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la industria de Michael Porter. Esto se realizó con el fin de poder clasificar la valoración que de acuerdo a los expertos tiene cada fuerza en el sector metalmecánico de Cartagena

Cada elemento arrojó los aspectos más importantes en cada categoría mediante la asignación de una escala de medición de 1 a 10, donde 1 representa un nivel de importancia bajo y 10 un grado de importancia alto. Aquellos elementos cuya clasificación haya resultado superior a 7, son aquellos que toma en cuenta ASIMECAR a la hora de emprender acciones estratégicas de asociatividad dentro del sector metalmecánico de Cartagena.

Las estrategias de asociatividad que genera ASIMECAR fueron identificadas mediante una revisión teórica de conceptos de estrategia, así como también la caracterización del estado actual de ASIMECAR con un carácter objetivo, sin parcializar y/o sesgar la investigación hacia un punto de vista distinto al de los expertos entrevistados.

Las variables que se analizaron para efectos de la realización de este trabajo están plasmadas en la Matriz de Importancia en el Anexo2, las cuales a su vez están basadas en los postulados de Michael Porter acerca de las cinco fuerzas que moldean la competencia en las industrias. Estas cinco fuerzas se agruparon por Ejes, y a su vez, se definieron variables que determinaron las características que los definen, y son las siguientes:

Eje 1: Poder de Negociación de los Clientes

En este eje se analiza el poder de negociación de los clientes a la hora de interactuar con los oferentes del mercado. A continuación se describen las variables de las que se compone el eje:

- Variable 1: Alta cantidad de oferentes, apoyada en las características de Grado de Información sobre el Portafolio de bienes y servicios y la Disponibilidad de Oferta.
- Variable 2: Costo-Volumen. Se apoya en las características de Estandarización de Bienes y Servicios y Sensibilidad a los Precios.
- Variable 3: Dependencia de los compradores. Se complementa porras características como: el Grado de importancia del Bien/Servicio para la organización y el Volumen de Compras.

Eje 2: Poder de Negociación de los Proveedores

Por medio de este Eje se estudia la fuerza que tienen los proveedores al momento de realizar negociaciones. Las variables que lo acompañan son las siguientes:

- Variable 1: Pocos sustitutos del producto. Se hace el análisis de la variable frente a las características que componen los Clúster y Asociaciones.
- Variable 2: Nivel de Importancia de los Clientes. Esta variable analiza las características de los clientes en cuanto al Volumen de Ventas y el Pago de las mismas.
- Variable 3: Alta diferenciación del producto. Las características tomadas en cuenta para evaluar esta variable son el Precio, la Tecnología e Innovación y la Especialización de la Producción.

Eje 3: Riesgo de Entrada de Nuevos Competidores

En este Eje se tienen en cuenta los posibles cambios en la industria a partir del ingreso de nuevos competidores al sector. Este eje se fundamenta en las siguientes variables:

- Variable 1: Lealtad a la marca. Esta variable, que se sustenta en el Precio, la Calidad, la Variedad y el Costo-Beneficio.
- Variable 2: Ventaja de Costo Absoluto. Sustentada en el análisis de los costos fijos y los costos variables.
- Variable 3: Economías de Escala. Se desarrolla el análisis mediante las características de Demanda por Volumen y Oferta por Volumen.

Eje 4: Amenaza de Productos Sustitutos

La importancia de su estudio radica en la vulnerabilidad que genera para las empresas la oferta de productos que cambien los hábitos de consumo de los clientes. Las variables que lo sustentan son:

- Variable 1: Diferenciación de Productos. Las características que la fundamentan son: Las preferencias de consumo, Precios y la Eficiencia del Bien/Servicio en el proceso productivo
- Variable 2: Aumento de Precios. Sustentada en las características de Ajuste de Presupuesto de Inversión y las Políticas del Sector y del Gobierno.
- Variable 3: Nivel de Satisfacción. Basada en el análisis de las Características del Producto y la Confiabilidad del Bien/Servicio.

Eje 5: Rivalidad Actual en el Entorno

Es importante el análisis de la rivalidad en el entorno porque permite establecer el grado actual de competencia en el sector, y que puede influir de alguna manera en los procesos internos y/o externos de la organización. Las variables que lo conforman son las siguientes:

- Variable 1: Estructura Competitiva, Que se basa en el análisis de la capacidad de integración que tiene la organización y el crecimiento del sector.
- Variable 2: Condiciones de Demanda. Establece su estudio de acuerdo a las características de Participación en el Mercado y Posicionamiento de la Marca y/o Empresa.
- Variable 3: Barreras de Salida. Se conforma esta variable empleando como características las Disposiciones Legales del sector y el Acceso a los canales de financiación.

En el desarrollo de los objetivos específicos de este trabajo en el capítulo 4, se puede apreciar de manera detallada la descripción de los Ejes, variables y características, así como también la valoración en cuanto al grado de importancia, asignado a quienes fue aplicada la encuesta.

4. Análisis y resultados

4.1 Breve reseña de ASIMECAR

ASIMECAR fue conformada en el año 2002 como una iniciativa por parte de 13 empresas del sector metalmecánico de Cartagena, y 2 de la ciudad de Barranquilla. Su objetivo principal fue el afianzamiento de su ventaja competitiva como asociación a partir de las oportunidades que se brindaban en ese momento para dicho sector. La iniciativa de asociación se da frente a la propuesta del gobierno de Andrés Pastrana en su período presidencial de proteger la industria colombiana de las crecientes importaciones que trajo consigo la apertura económica.

La directriz que dio el gobierno fue la fabricación de bienes de capital como una oportunidad para fomentar el desarrollo de las regiones, enfocándose en las Micro-empresas que estaban en ese momento vigentes. A continuación se listan las empresas que conformaron ASIMECAR a saber:

- ✓ Ferretería taller Ignacio Sierra sucesores Ltda.
- ✓ Metal-prest Ltda.
- ✓ Servicios industriales y metalmecánicos Ltda.
- ✓ IMEC s.a.
- ✓ Técnica metalmecánica del Caribe & CIA Ltda.
- ✓ Taller industrial SERVITEC Ltda.
- ✓ Talleres unidos Ltda.
- ✓ FUMECO Ltda.
- ✓ ERMO Ltda.
- ✓ Bustos reyes & CIAL tda.

- ✓ Industrias Fervil Ltda.
- ✓ Soluciones integrales de mantenimiento Siman Ltda.
- ✓ Distribuidora de metales S.A.



Figura 2: Reseña conformación de ASIMERCAR

ASIMECAR fue pensado como un Programa para el Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES), teniendo como referente la Asociación de Industrias Metalmeccánicas (ASOMET) de la ciudad de Barrancabermeja, y que estaba teniendo prestigio como asociación y como un referente exitoso de asociación a nivel nacional, inicialmente fue necesario hacer la identificación del número de empresas que había para asociarse, esta labor fue desarrollada por la ANDI y la Cámara de Comercio de Cartagena, quienes impulsaron con esto el proyecto de ASIMECAR, y este, a su vez, le dio forma a ACOPI en la ciudad de Cartagena.

4.2. Resultados de acuerdo a las variables definidas.

Se analizó el contexto del sector metalmeccánico de la ciudad, empleando la metodología de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, este modelo sirvió de utilidad para efectos de este trabajo, pues contempla todos los elementos que intervienen en una economía de libre competencia: Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Riesgo de entrada de nuevos competidores, Amenaza de productos sustitutos y la Rivalidad actual del entorno. Este capítulo fue útil para determinar las causas que originan las estrategias de asociatividad dentro de ASIMECAR y el grado de importancia que considera la organización que tiene cada elemento a la hora de diseñar sus estrategias de asociatividad.

Dicha metodología se materializó, para efectos de este trabajo, en el Anexo 2, que permite clasificar cada una de las cinco fuerzas propuestas en el modelo de Porter, a las cuales se les ha denominado Eje de análisis.

Cada Eje está compuesto por Variables, las cuales representan los factores relevantes que determinan las condiciones actuales del sector metalmeccánico de la ciudad de Cartagena. A su vez, cada variable se conforma por Características, entendidas como las causas que consideran las organizaciones, en este caso ASIMECAR, a la hora de generar sus acciones estratégicas.

El Anexo 2 incluye información referente al nivel de importancia de cada Eje, al asignarle un Peso expresado en términos porcentuales, y una calificación de 1 a 5 para determinar el impacto que tiene cada característica sobre las posturas estratégicas de la organización.

4.2.1. Poder de negociación de los clientes

4.2.1.1. Alta Cantidad de Oferentes.

Grado de Información del portafolio de Bienes y/o Servicios.

Según los resultados de la encuesta aplicada, el nivel de importancia de este ítem es medio. Esto, de acuerdo a la persona entrevistada, juega un papel importante a la hora de que los clientes negocien con ASIMECAR, y es necesario que la información del catálogo de bienes y servicios esté disponible de manera que se puedan tomar decisiones de manera acertada.

La información que posee el comprador y el acceso a la misma acerca del mercado en el cual obtiene sus bienes y/o servicios, bien sean materias primas, adquisición de tecnologías, productos terminados, entre otros, juega un papel importante en la manera de hacer sus negocios. Con esta información el cliente puede conocer rápidamente el estado de los proveedores, de la logística de distribución y el costo involucrado en la venta/compra de dichos bienes o servicios.

Esto facilita la negociación con sus proveedores, puesto que tiene claras las características de lo que quiere, por tanto exige celeridad, calidad, tiempos cortos de entrega y es conocedor de la inversión que debe hacer sobre lo que se le oferta.

La toma de decisiones en este caso sería más clara para el comprador en cuanto a decidirse por aquellos vendedores que ofrezcan en mayor proporción porcentual la satisfacción de su presupuesto.

Disponibilidad de la Oferta

La cantidad de oferentes de un mismo bien o servicio colocan en ventaja al comprador, ya que se enfrenta a un pool de proveedores que competirán por dar un tiempo, precio y calidad competitiva que se ajuste a las necesidades del comprador. La industria está compuesta sea cual sea el sector por muchas empresas que entran a competir y ese es precisamente el punto de partida para tener de su lado el poder de negociación cualquier comprador. Lo anterior, de acuerdo a la entrevista, tiene un alto grado de importancia, pues define directamente el poder de negociación de los clientes.

4.2.1.2 Costo-Volumen

Estandarización de Bienes/Servicios

Desde el punto de vista de la estandarización, el nivel de importancia para ASIMECAR es medio, puesto que el sector metalmecánico tiene este concepto arraigado en su quehacer diario, porque esta industria carece de productos diferenciados, siendo así que todas surten las mismas necesidades de todos sus clientes en cuanto a los requerimientos de materiales que cada una de ellas realizan de manera individual en sus empresas, ya que los productos que se pueden fabricar con el tipo de materiales que utilice la industria metalmecánica (hierro, acero, etc.) son específicos, queda poco espacio para la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Sensibilidad a los Precios

El factor precio se considera alto de acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista, el cual se determina no por diseño e innovación sino por el contrario, se maneja por el volumen establecido en la venta, acarreado con estos disminución de costos en la medida que siendo mayor el

volumen de ventas, mayor será el descuento que se recibirá o se dará del vendedor al comprador. Esto favorece al cliente, ya que siempre buscará un proveedor con el cual su relación costo-beneficio sea mayor, siempre y cuando se maneje una buena relación en este aspecto, se garantizará la fidelidad de los clientes a un proveedor.

4.2.1.3 Dependencia de los Compradores

Grado de importancia de un Bien/Servicio para el Cliente

El grado de importancia de este aspecto es medio, soportado en los resultados de la entrevista, que estableció dentro de sus características que mientras más dependencia tenga una organización de un bien/servicio, se reduce su poder de negociación sobre sus proveedores en especial si el número de oferentes de sus insumos son pocos. Por lo cual, deben estar sujetos a las políticas fijadas por los proveedores en cuanto a precios, cantidades y sobre todo, disponibilidad del producto, en caso que sea un producto que requiera un alto nivel tecnológico para su procesamiento y/o elaboración.

Por ejemplo, sucede en la industria metalmecánica que existen compañías que se especializan en Mecanizado, Torneado, otras en elaboración de estructuras; dependen de materiales ferrosos y de acero, pero la manera en como adquieren sus insumos y materias primas es diferente, lo cual también puede provocar una dependencia a las condiciones de sus proveedores. Por el contrario, al no tener necesidad primaria por algunos insumos o materiales, su poder de negociación es alto, ya que si bien necesita esto para sus procesos productivos no está en su nivel más alto de necesidad.

Volumen de Compras

El volumen de Compras es un factor de negociación con un grado de importancia medio de acuerdo a los resultados obtenidos, los resultados permiten afirmar que mientras más cantidad de Bienes/Servicios adquieran de un proveedor, mayor será su poder de negociación, esto es, porque mientras más productos sean adquiridos, se aprovechan las economías de escala que ofrece el proveedor, reduciendo costos.

Si las empresas están asociadas, pueden hacer pedidos por afinidad de producción y afinidad de procesos productivos. Si se unen y hacen pedidos consolidados y bien informados, pueden recibir descuentos por parte de los proveedores. Esto en la industria metalmecánica es una condición preponderante y habitual, garantizando la estabilidad de precios y costos que impactan significativamente en su estado de Pérdidas y Ganancias.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

4.2.2.1 Pocos Sustitutos del Producto.

Clúster.

La industria metalmecánica en la ciudad de Cartagena de se encuentra organizada bajo el clúster metalmecánico, el cual negocia la compra y venta de sus productos de manera que cualquier industria que pudiera desarrollar nuevos procesos para la elaboración de los insumos que ellos proveen, entendiendo estos como sustitutos del producto, no lograsen impactar en el corto tiempo.

Los resultados obtenidos en este ítem dan cuenta del bajo nivel de importancia que le dan a esta característica, entendiendo que los pocos sustitutos del producto dan mayor poder de negociación a los proveedores frente a los clientes, entonces al ser productos estandarizados y específicos, y por el hecho de necesitar tratamientos especializados, son difíciles de reemplazar. Pues la industria de estos productos ya está consolidada en el mercado.

Asociaciones.

Dentro de un sistema de clúster, al iniciar asociaciones entre empresas, se logra establecer un poder de negociación alto pues se trabaja en conjunto por la consecución de clientes, proveedores y la solidificación de la cadena productiva, tal como lo reflejan los resultados de igual forma se logró constatar que así tal cual como sucede con los clientes, los proveedores, cuando son capaces de agruparse, pueden controlar el precio y la calidad de los bienes/servicios que ofrecen, fijar políticas de entrega y del mismo modo, determinar niveles de inventarios y de productos a vender, afectando el total de producto disponible a adquirir por parte de los clientes.

4.2.2.2. Nivel de Importancia del Cliente.

Volumen de Ventas.

Los resultados arrojaron como resultado que el poder de negociación de los proveedores se ve afectado dependiendo de la medida en que sus volúmenes de ventas estén distribuidas entre sus clientes: Por ejemplo, mientras haya mayor cantidad de unidades sean vendidas a un comprador, mayor dependencia existirá. Por el contrario, si su volumen de ventas está distribuido en promedio entre su pool de clientes, su poder de negociación aumentará frente a estos, pues su dependencia a uno sólo no es marcada, esto para el caso de ASIMECAR tiene un nivel de

importancia medio teniendo en cuenta que cada empresa ha determinado su target y atiende los pedidos de empresas específicas.

Pago.

Si las cuentas por cobrar de una empresa están en alto porcentaje sobre un solo cliente su poder de negociación es bajo frente a la rotación de esta. Caso contrario, que si su cartera está distribuida en promedio entre un número mayor de sus clientes, el poder de negociación sobre la rotación de cartera es mayor.

Esto si se miran los resultados, para ASIMECAR, el grado de importancia es medio, porque si bien debe haber una rotación de la cartera muy ágil, ellos trabajan sobre pedidos de producción.

4.2.2.3 Alta diferenciación del Producto

Precio.

Debido a la naturaleza de la industria metalmecánica, este apartado recibe un grado alto de importancia, dada la alta rivalidad, a su vez que son fundamentales para adquirir un contrato. En referencia a la estandarización de sus productos, la diferenciación se ve marcada en los precios por volumen de venta y/o compra, pues no existen diferenciaciones entre productos en el sector, lo que hace que el poder de negociación se maneje sólo bajo este principio.

Tecnología e Innovación.

ASIMECAR procura que los insumos que le son proveídos tengan un grado de tecnología e innovación tal que le permita lograr la especialización de la producción, esto debido a que las

empresas que hicieron parte de la asociación, buscaban en conjunto que los proveedores cumplieran con este requerimiento, entendieron que si aunaban sus esfuerzos y sus peticiones, lograrían asegurar que el grupo de proveedores igualaran la calidad de lo que les vendían con los mínimos requeridos por los procesos productivos de las empresas que conformaron en su momento a ASIMECAR.

Para lograr la diferenciación en el producto y poder competir con otras empresas que no estaban asociadas era necesario tener el control sobre esta característica, dado que el principio de estandarización de los procesos por el tipo de producto que es homogéneo en sus características principales, la tecnología juega un papel fundamental para acceder a economías de escala mediante la productividad del proceso manufacturero, lo cual permite reducir los costos operativos para poder ofrecer los bienes/servicios a un menor precio en el mercado, adquiriendo un alto nivel de importancia de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta.

Especialización de la Producción.

Este ítem ocupa un alto grado de importancia, pues dentro del sector metalmeccánico es necesario lograr mayor cobertura y participación de mercado determinando dentro del proceso productivo, los recursos con los que se cuenta, la línea que se escoge para ofrecer en el mercado.

No se trata de rivalidad por hacer lo mismo, sino optimizar la producción y volcar todos los recursos de la empresa para el desarrollo de un producto. Cuando existe especialidad, se deja de pelear por el mismo target de negocio, creando nichos y conformando una cadena productiva más dinámica, disminuyendo el poder de negociación de los proveedores.

4.2.3 Riesgo de entrada de nuevos competidores

4.2.3.1 Lealtad a la marca.

Precio.

El uso de nueva tecnología y nuevos procesos puede determinar la incursión de nuevos productos con precios diferenciados que pueden ser atractivos aun cuando estos sean más altos, siempre y cuando lo nuevo que se ofrece traiga algún beneficio adicional en productividad y/o costo-beneficio.

Así mismo es necesario analizar esta característica a partir de la historia que se tenga con cada uno de los clientes, pues han capitalizado en sus hábitos de compra la elección de un número específico de empresas y así mismo, de marcas. Estas en su mayoría son elegidas por la variable Precio, pues pueden negociarlos siempre y cuando garanticen total satisfacción, es por esto que de acuerdo a la encuesta, se le ha asignado un nivel de importancia alto.

Calidad.

En el sector metalmecánico, la variable calidad ocupa un grado alto de importancia. Se mide en el orden de la satisfacción en cuanto entrega, disponibilidad de producto, pues de otro modo, el producto en sí mismo, ya se ha explicado, es estandarizado, y con medidas y especificaciones definidas. Esta característica representa una barrera de entrada, ya que las empresas con mejor posición competitiva dentro del sector metalmecánico trabajan bajo estándares nacionales e internacionales, procurando por la certificación de esos procesos bajo las normas establecidas.

Variedad.

En la industria metalmecánica de Cartagena, la variedad ocupa un bajo grado de importancia, es

decir, las marcas, empresas, que entren a competir en el sector metalmecánico deben contemplar que esta industria es altamente estandarizada, por lo cual, al hablar de variedad, lo que impera realmente es el volumen ofertado en líneas de productos existentes en el mercado para lograr aceptación por costo-volumen o por disponibilidad al momento de ser requerido.

Costo-Beneficio.

El costo-beneficio ofrecido por un nuevo competidor en el sector metalmecánico, debe ser a lo sumo igualado o aumentado, para con esto lograr la captación de un target que le permita la sostenibilidad financiera y por ende, la supervivencia económica dentro del sector.

4.2.3.2 Ventajas de Costo Absoluto

Costos Fijos.

Ocupando un grado de importancia bajo de acuerdo a la encuesta aplicada, el manejo adecuado de unos costos fijos puede ser un reto a vencer por parte de los nuevos competidores, pues cuando se conoce la industria y se tiene experiencia, éstos son fáciles de presupuestar y administrar. Esta labor sería completamente difícil para un nuevo competidor.

Costos Variables.

El manejo de los costos variables ocupa un grado de importancia medio, pues presupuestarlos de manera adecuada, permite mitigar el impacto sobre los costos generales de la empresa y así mismo sobre la utilidad operacional esperada, es importante manejar estos costos con la experiencia y solidez que se tiene en el mercado, pues una empresa inexperta y con poco manejo de esta variable, difícilmente entrara a ser fuerte en el mercado y más aún permanecer en él.

4.2.3.3 Economías de Escala

Oferta por Volumen.

El nivel de importancia considerado para este elemento del análisis es alto, puesto que la entrada de empresas con naturaleza jurídica de joint venture, consorcios, que manejen volúmenes de inversión con capital compartido, pueden generar impactos en las existentes, pues ofrecen grandes cantidades de productos en el mercado a precios muy competitivos aun cuando sean nuevos en el mercado.

Cuando las compañías tienen una estructura financiera y productiva robusta, son capaces de fabricar a escala, permitiéndole producir y vender a un menor costo que los nuevos competidores. Se aplica una de las estrategias genéricas de Porter: Liderazgo en Costos, por medio de la cual se puede crear una brecha mayor entre los estándares existentes en la industria y los que proponen los nuevos rivales.

Demanda por Volumen.

Del mismo modo, la existencia de proyectos como las ampliaciones de refinerías, aumento de la producción en astilleros y la construcción, ayudan a catapultar una empresa por la oportunidad o definitivamente la sepulta en el fracaso por no poder atender a gran demanda, dejándole campo a empresas nuevas que si pudieran atender las demandas por volumen. Las compañías que atiendan demandas por volumen deben estar preparadas financiera y tecnológicamente, de manera que puedan hacer frente a las necesidades que se presenten sin comprometer el precio ni la calidad de los bienes/ servicios ofrecidos, caracterizando este aspecto por tener un grado medio de importancia.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

4.2.4.1 Diferenciación de Productos

Preferencias de Consumo.

La producción de bienes en la industria metalmecánica ha sido de carácter tradicional, haciendo referencia a que estos son producidos con hierro, acero, aleaciones de metales, entre otras. Sin embargo, no se descarta el desarrollo e innovación en las materias primas para el desarrollo de estos productos y se desplace en algún momento el insumo tradicional, por ejemplo, el plástico, el concreto y/u otro material existente o nuevo.

La importancia es baja debido a que por lo tradicional del mercado, es poco probable que se cambien los parámetros de consumo.

Precios.

Las nuevas tecnologías y procesos de investigación y desarrollo de nuevos materiales y técnicas para el tratamiento de materiales, puede generar la reducción de costos en los procesos productivos y por ende, en los productos terminados, haciendo que productos hechos en plástico, concreto, u otro material que surja en el mercado, cambie las preferencias del consumo tradicionales del mercado objetivo del sector metalmecánico, adquiriendo un bajo nivel de importancia de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta.

Eficiencia de Bienes y Servicios en el proceso productivo.

A medida que se descubran nuevos materiales y/o usos para los ya existentes, se va también conociendo el potencial que tienen para desempeñarse en los procesos productivos. Si muestran

un mejor desempeño, poco a poco irán desplazando a los bienes/servicios que se usan tradicionalmente.

Así mismo, si se tiene en cuenta que pueden existir empresas nuevas que entren a competir con procesos certificados, garantizarán la eficiencia de los bienes que se producen a partir de procesos productivos mejorados. Por lo anterior, este elemento se caracteriza por un grado de importancia medio.

4.2.4.2 Aumento de Precios

Ajuste del Presupuesto de Inversión.

Los presupuestos que manejan las compañías se reducen o se ajustan dependiendo de las condiciones actuales del entorno. Aprovechan en el sector a los proveedores existentes y tienden a cambiar sus opciones al momento de decidir a quién comprarle, pues encuentran en la búsqueda mejores alternativas que se ajustan a su presupuesto de inversión, dándole una importancia de nivel medio de acuerdo a la encuesta.

Políticas del Sector y del Gobierno.

Las medidas que se tomen a nivel de la industria y/o del gobierno pueden estimular la producción y el consumo de ciertos bienes/servicios. Dentro de la industria metalmecánica, puede suceder que los insumos principales como hierro y demás metales usados aumenten de precio, o bien, las importaciones de estos materiales se encarezcan, frenando el consumo y utilización de este tipo de productos.

Si no existe por parte del gobierno y del sector una política que ajuste los precios a las necesidades y condiciones del mercado, podría un nuevo competidor entrar a competir con una estructura administrativa y financiera clara, bien desarrollada, logrando ajustarse a los requerimientos del cliente según sus presupuestos para invertir en compras, perfectamente podría desplazar a quienes no estén alineados por razones del sector o del gobierno mismo. Por tal razón se considera este elemento con un grado de importancia medio.

4.2.4.3 Nivel de Satisfacción

Características del Producto.

En la industria metalmecánica, más que las características propias de los productos, la diferencia se genera por la disponibilidad, ventas por volumen y precio, sin olvidar que también puede generarse en la fase de innovación de productos a través de las nuevas tecnologías el uso de nuevos materiales para desarrollar productos que se elaboran en las industrias del sector metalmecánico. Para este apartado el grado de importancia es bajo, si se considera que los productos sustitutos son plásticos y concretos y no tienen las especificaciones de los productos que ofrece el sector metalmecánico.

Confiabilidad del Bien/Servicio.

Cada organización dentro del sector metalmecánico, debe garantizar la confiabilidad de sus bienes/servicios a partir de sus buenas prácticas productivas, cumplimiento de estándares de calidad, cumplimiento con la demanda actual de sus clientes, proporcionando precios competitivos y que cumpla con la oferta de valor.

De no ser así, se convierte en una amenaza potencial o inminente el desplazamiento de la posición competitiva que la empresa tenga en el momento, dando lugar al fortalecimiento de la competencia, es por esto que su importancia, es decir que el consumidor tiene un hábito, o una cultura de fidelidad para con las empresas metalmecánicas. Dada la buena confiabilidad de los productos, el grado de importancia es bajo.

4.2.5 Rivalidad actual en el entorno

4.2.5.1 Estructura Competitiva.

Capacidad de Integración.

La disponibilidad de las empresas para crecer conjuntamente en el sector, parte de la voluntad misma y de su estrategia organizacional, y radica también en la visión y acciones estratégicas que los gerentes de las empresas hayan proyectado en su crecimiento desde su propio eje empresarial, adicional a esto, de su proyección mancomunada con las empresas del mismo sector.

Crecimiento del Sector.

El crecimiento del sector metalmecánico en la ciudad de Cartagena se ve impulsado por los proyectos de expansión que adelantan las refinerías de crudo, los astilleros navales y la edificación de complejos hoteleros y habitacionales, entre otros. Esto ha hecho atractivo para propender por la integración más que por el ingreso de competidores, ya que se busca con esto el apoyo y supervivencia de las empresas. Por esto se puede evidenciar que el grado de importancia de este ítem es alto.

4.2.5.2 Condiciones de la Demanda.

Participación en el Mercado.

La participación en el mercado de las empresas del sector metalmeccánico de la ciudad de Cartagena tiene un alto grado de importancia, esto se evidencia a partir de la especialización en la producción de bienes específicos diferenciados en la misma industria, esto permite generar competitividad y eliminar la rivalidad en productores existentes, afianzando la relación con el target actual cada empresa.

Posicionamiento de la Marca/Empresa.

El grado de importancia es alto debido a la especialización del trabajo dentro del sector metalmeccánico de Cartagena, en el cual empresas desarrollan un capital de marca que les permite gozar de una posición en el mercado, siendo reconocidos por lo que mejor saben hacer. Esto disminuye en cierta medida el impacto que pudiera tener la entrada de nuevos competidores y se garantiza la permanencia en el mercado por lo menos reteniendo los clientes actuales, y buscando la fidelidad de los que están en proceso de consolidación.

4.2.5.3 Barreras de Salida

Disposiciones Legales.

Las microempresas en Colombia se ven beneficiadas desde el punto de vista legal por iniciativa del gobierno a finales de la década de los 90 con la cual se buscaba proteger la industria del flagelo de la importación. Se dio la directriz para fabricar bienes de capital, logrando así la oportunidad de desarrollo a las regiones.

Con esto, las empresas del sector metalmeccánico aseguran en su momento la participación en los macro proyectos de la región, como astilleros, industrias petroquímicas y construcción. El nivel de importancia es medio porque el gobierno procura favorecer a los empresarios y la apertura de mercado hace que sean más competitivas.

Acceso a canales de financiación.

Las empresas en el sector metalmeccánico de la ciudad de la Cartagena, cuentan con fuentes de financiación que permiten garantizar la puesta en marcha y la finalización de proyectos a gran escala. Para acceder a fuentes de financiación para macro proyectos por parte de las entidades bancarias, debido al nivel de responsabilidad dada la magnitud de los proyectos para los cuales se han realizado desembolsos de dinero. Esto se hace porque las empresas, de manera aislada, carecen de garantías y soportes que las empresas financieras requieren para recuperar la obligación financiera y el retorno de su inversión. Este ítem tiene un nivel de importancia bajo porque de acuerdo a la entrevista, existe la facilidad para acceder a canales de financiación y el apoyo por parte de las entidades bancarias.

De acuerdo al desarrollo de los Ejes, Variables y Características descritas en los Aspectos Metodológicos, se presenta a continuación un Cuadro Resumen que resalta los aspectos con calificación en nivel de importancia mayor, teniendo en cuenta aquellos elementos que fueron valorados por los entrevistados entre el rango de 8 a 10, que establecían para estos un nivel de importancia alto, como se muestra en el Anexo 2.

Tabla 1 Nivel de importancia de las características que influyen en ASIMECAR para el desarrollo de estrategias de competitividad

ELEMENTO	IMPORTANCIA	DESCRIPCIÓN
Disponibilidad de Oferta	8	Para ASIMECAR, el Desarrollo
Sensibilidad a los Precios	8	Tecnológico es un “deber ser” en su
Asociaciones	8	proceso de desarrollo empresarial y
Precio	8	productivo.
Tecnología e Innovación	9	
Especialización del Trabajo	10	Lo concibió desde sus inicios y de esta
Calidad	8	manera logró, a través de alianzas
Costo-Beneficio	9	estratégicas con universidades y entre las
Oferta por Volumen	8	empresas de la agremiación, establecer
Capacidad de Integración	8	cuáles eran los principios para competir.
Crecimiento del Sector	9	Por ejemplo, lograr la diferenciación de la
Participación en el Mercado	8	producción al interior de la asociación.
Posicionamiento De la	8	
Marca		

Fuente: Elaboración de los autores.

4.3 Estrategias que promueven la asociatividad en el sector metalmecánico de Cartagena

La Asociatividad es, para Ramón Rosales, “un mecanismo de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas, en donde cada empresa que la conforma es independiente jurídica y gerencialmente, así mismo, decide voluntariamente participar junto con las demás empresas por la consecución de un objetivo en común”.

Partiendo de este concepto, la asociatividad se puede definir como un principio de organización que surge de la voluntad propia de empresas o grupos de empresas, que mancomunadamente trabajan por el desarrollo tanto común como particular.

En ASIMECAR, este principio de asociatividad se generó por el deseo de aprovechar la oportunidad que Ecopetrol, y otras empresas del sector privado brindaron en su momento a las empresas del sector metalmeccánico, por los diferentes proyectos que se venían ampliando referentes a la ampliación de la refinería de Cartagena.



Figura 3. Esquema de Estrategias de ASIMECAR

4.3.1 Desarrollo de alianzas estratégicas.

A nivel internacional existen ejemplos de alianzas estratégicas como IBM, Siemens y Toshiba, quienes en su alianza buscan generar micro chips más avanzados. General Motors e Hitachi, quienes a través de su alianza estratégica buscan mejorar la parte electrónica de los vehículos que fabrican, entre otros mundialmente conocidos, como Coca-cola y Mac Donald's, Burger King y Pepsi.

Esto, lo que genera es, según Akio Morita es el principio de que “ninguna empresa es una isla. En un mercado interdependiente, cada compañía tiene que pensar en términos de trabajar con otras si quiere competir en un mercado global”(Del Prado, 1987).

Las alianzas entre empresas procuran manejar una mejor relación entre ellas y con sus proveedores y distribuidores. De esta manera pueden enfrentarse a las empresas rivales, y su objetivo debe ser administrar de manera eficiente el principio de cooperación y además, la competencia inherente que hay entre ellas.

En concordancia con lo anterior, se produjo en ASIMECAR el acercamiento de las voluntades de quienes estaban al frente de las empresas, administradores y/o dueños para desarrollar una alianza que les permitiera competir juntos, compartiendo riesgos y responsabilidades para gozar del mismo modo, en conjunto, de los beneficios de esta gestión.

Es decir, se produjo una alianza pro-competitiva, que de acuerdo a Luis Del Prado son alianzas que se dan generalmente dentro de empresas del mismo sector industrial, en la cual las firmas trabajan juntas para desarrollar o mejorar productos y procesos, (Del Prado, 1987) donde cada una de las empresas que compone ASIMECAR interviene con las funciones y/o especialidades que mejor sabe hacer.

De igual modo, estas alianzas estratégicas permiten crear una red de aprendizaje, en la cual este es según Luis Del Prado, un objetivo implícito (a veces explícito) de cualquier firma que pretenda mantener su posición competitiva. (David, 2003)

Partiendo del concepto anterior, ASIMECAR fue constituido como un Programa de Desarrollo Empresarial (PRODES) en conjunto con la Universidad Tecnológica de Bolívar y entidades como ACOPI, Cámara de Comercio y ANDI, en el cual se fomentara el intercambio de

conocimiento entre empresas del mismo sector para buscar mejora continua de procesos y métodos, dando así lugar al crecimiento organizacional de estas empresas.

Esta estrategia sirvió para que las empresas que tuvieron la iniciativa de incursionar en el desarrollo de la asociatividad y que en su momento conformaron ASIMECAR, buscaran el apoyo de universidades, organismos como ACOPI, Cámara de Comercio de Cartagena, ANDI y otras empresas interesadas en el desarrollo organizacional a través de la conformación y fortalecimiento de estas alianzas estratégicas.

Para dejar clara la intención de promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, en el año 2006, Ecopetrol afirma la intención que tiene de fortalecer aquellas empresas que se encuentran en su zona de influencia a través de capacitación y desarrollo, concentrados en formarlas de tal manera que sean actores directos en la satisfacción de las demandas generadas en el mercado, cumpliendo con los estándares requeridos de calidad.

Ecopetrol colocó su atención en nueve ciudades de Colombia, entre ellas Cartagena, para desarrollar capacitaciones del Programa Maestreo Industrial Metalmecánico, y así impulsar el desarrollo de este sector económico, fomentando la inclusión de Pequeñas y Medianas empresas dentro de su red de valor.

La idea que se tuvo en el momento fue la de fomentar la capacitación y el desarrollo de proveedores por parte de Ecopetrol, de manera que los materiales, insumos, partes, maquinarias y demás equipos necesarios, cumplieran con los estándares de calidad requeridos para lograr el proyecto de ampliación de la refinería, convirtiéndose de esta manera en un aliado estratégico importante de ASIMECAR.

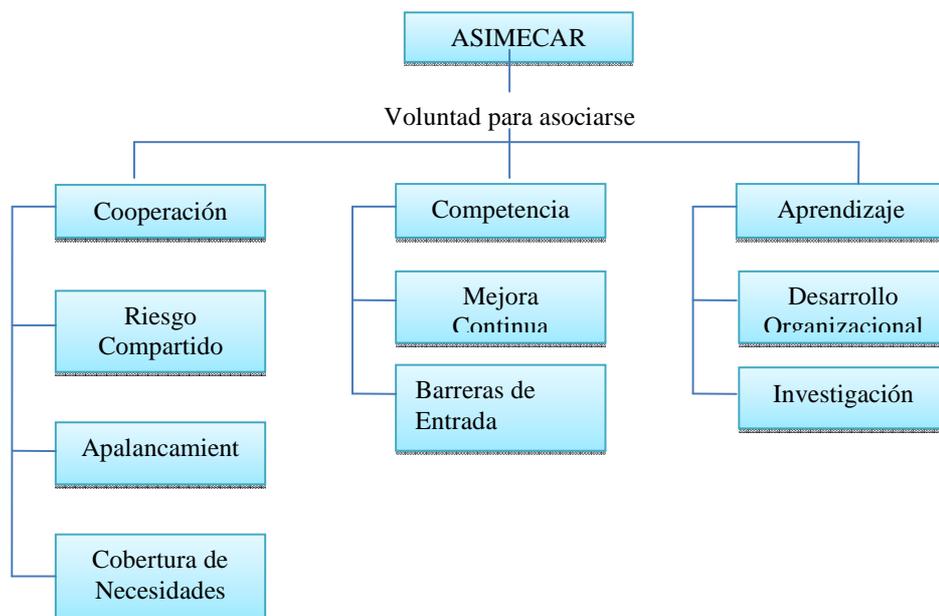


Figura 4. Características para la asociatividad en ASIMECAR

4.3.2 Relación universidad-empresa.

La sociedad del conocimiento, de acuerdo a la tesis de la Triple Hélice establece la mejora de condiciones para la innovación. Las universidades propenden por el emprendimiento, el desarrollo de modelos que permitan la mejora de los procesos al interior de las empresas, que siendo parte de este modelo. Es decir que la universidad genera conocimiento e investiga, de manera que pueda ser implementado en el sector productivo.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995) hablan del papel central de las sociedades basadas en el conocimiento haciendo hincapié en todo lo que genere desarrollo en su área de influencia. De esta manera, se pretendió potencializar el desempeño de las empresas de ASIMECAR fomentando la aplicación de investigaciones por parte de la universidad, de manera que se generara y utilizara el conocimiento en pro del desarrollo organizacional, competitivo y sostenible de la agremiación.

Carlos Tünnermann (2003) define la *universidad en términos de una idea que fundamenta el desarrollo humano sustentable, sostenible, la educación continua y una cultura de paz, todo esto generaría innovación y conocimiento*”.

Según los resultados de la investigación, se encontró que a través de la armonía existente entre la Universidad Tecnológica de Bolívar y ASIMECAR, se desarrollaran de manera conjunta diagnósticos a las empresas que fundaron la agremiación, con el fin de establecer el panorama de las condiciones en las que se encontraba cada una de estas.

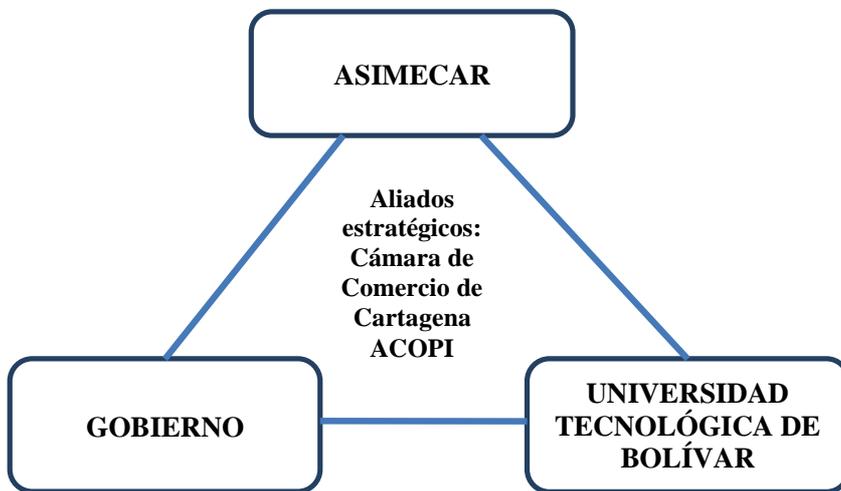


Figura5. Relaciones Universidad-Empresa de ASIMECAR

ACOPI, por su parte, realizó la identificación de las empresas que estaban aptas para competir mediante la asociación entre empresas del sector. Esto, con la ayuda de la Cámara de Comercio de Cartagena quien teniendo los datos de constitución de las mismas, logró determinar el tamaño, la especialidad y las características generales de interés que se necesitaban para llevar a cabo el proyecto de ASIMECAR.

4.3.3Especialización del trabajo.

La especialización del trabajo, interpretada por Adam Smith divide las tareas de la empresa por su especialidad. “Naturalmente esta acepción puede aplicarse a la especialización de empresas en determinadas partes del proceso de producción dentro de una industria específica; y también a la especialización territorial de industrias, cuando un país o una región geográfica, se orienta de modo preferente hacia determinadas actividades económicas”. (Rodríguez, 2003)

En ASIMECAR se dio la especialización enmarcada en los tipos de actividades que se ejecutan en el sector metalmecánico, orientadas a satisfacer las necesidades de un segmento de consumidores del sector petroquímico y naval.

El modelo de los factores específicos desarrollado por Paul Samuelson y Ronald Jones propone la existencia de factores de producción específicos en industrias particulares(Krugman, 2008). Las empresas asociadas en ASIMECAR lograron entender en su momento que más que competir a nivel interno, era necesario que cada una de ellas aportara en una cadena productiva y no en una rivalidad de producción, venta y distribución.

Se propuso que la totalidad de las empresas supliera las necesidades que cada una sabia satisfacer mejor. Esto, para generar el ambiente de competencia leal, sana y libre en la asociación, y que las empresas direccionaran su proceso productivo hacia el desarrollo de una asociación que ofreciera una variedad de productos de alta calidad.

La especialización del trabajo para ASIMECAR fue un pilar fundamental bajo el cual se fundó el principio de operación de la asociación, ya que era la manera de cubrir la mayoría de las necesidades de los clientes de ASIMECAR y hacer factible este proyecto de asociatividad.



Figura 5. Especialización del Trabajo

4.3.4 Desarrollo tecnológico.

Heckscher-Ohlin basa su postulado en la interacción que tienen los recursos de las naciones que influyen la ventaja comparativa, entendiendo esto como la disponibilidad de los factores de producción. Al mismo tiempo, propone que la tecnología de producción influye en la cantidad de bienes y servicios producidos (Krugman, 2008).

De aquí radica la importancia que tiene el desarrollo de la tecnología para ASIMECAR, si bien son necesarios para lograr reducir costos operativos a través de las técnicas y recursos destinados a la producción con el propósito de ofrecer productos con un precio competitivo.

Amendola y Gaffard (1988) consideran que “la introducción de nuevas tecnologías en una región son el resultado de un proceso gradual de desarrollo, cuya decisión del cambio se inscribe en una evolución secuencial, donde cada etapa de desarrollo tecnológico está ligada a otras por los

hechos históricos y nivel de formación de la población. También, se pueden tomar decisiones que pueden dar lugar a desarrollos alternativos”.

En este entendido, para el caso de ASIMECAR, fue fundamental la implementación de las mejoras en la infraestructura de refinación en Ecopetrol, trayendo consigo la actualización de la maquinaria, conocimientos y técnicas de las empresas de ASIMECAR.



Figura 6. Desarrollo tecnológico. Elaboración propia, datos tomados de La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Las empresas que componen ASIMECAR se encuentran certificadas bajo normas de calidad NTC ISO 9001, esto, para cumplir con las exigencias de los proyectos que se iban a iniciar y de esta manera tener poder en la negociación porque con esto se garantizaba la finalización de productos con los mínimos estándares de calidad requeridos por Ecopetrol.

Este proceso fue guiado por los diagnósticos a los que fueron sometidas las empresas de ASIMECAR para lograr este propósito de Desarrollo de la Tecnología e Innovación.

Caracterización de la condición actual de ASIMECAR

El sector metalmeccánico de Cartagena se ha caracterizado por ser proveedor de las grandes industrias petroquímicas y navales. La industria de minerales, metales y productos de metal en la cual se clasifica el sector Metalmeccánico de Cartagena, genera el 13,85% del total de la producción bruta del sector industrial, seguido de los productos de la refinación de petróleo con el 12,06% del total de la producción bruta. Cabe resaltar que el sector de alimentos ocupa el primer lugar con el 31,55% de producción bruta.

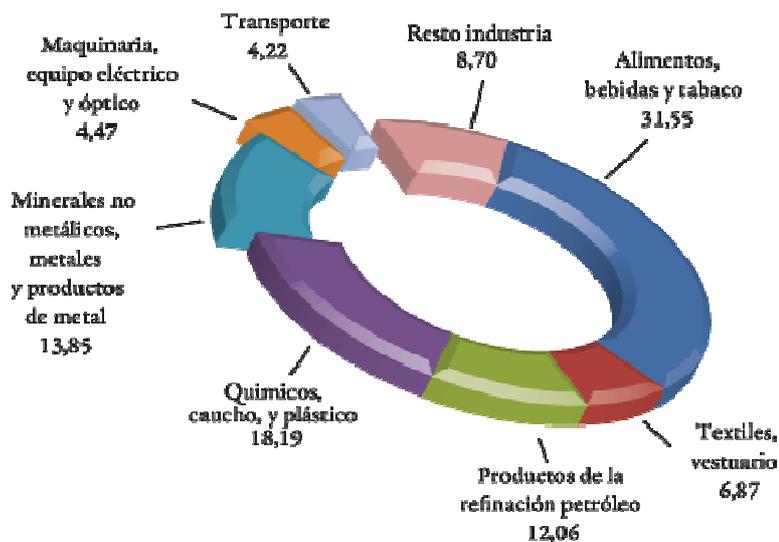


Figura 7. Composición de la Industria Cartagenera. Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera (EAM)

La producción bruta según departamentos y agrupación e acuerdo a la información suministrada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) se visualiza de la siguiente manera:

Tabla 2. Producción bruta por departamentos

Departamento	Alimentos, bebidas y tabaco	Textiles, vestuario	Productos de la refinación petróleo	Químicos, caucho	Minerales, metales y productos de metal	Maquinaria, equipo eléctrico y óptico	Transporte	Madera, papel, ediciones, otros
Antioquia	14,72	43,40	0,05	14,84	23,68	14,13	25,64	17,44
Atlántico	6,50	2,84	0,08	8,52	6,36	3,93	0,74	6,35
Bogotá, D. C.	16,96	33,29	2,28	25,87	13,08	31,79	54,13	32,63
Bolívar	1,52	0,41	21,98	16,64	3,43	0,52	0,62	0,44
Boyacá	1,00	0,10	-	0,04	9,39	1,14	0,25	0,06
Caldas	2,46	0,61	0,01	0,81	3,15	5,86	0,76	0,44
Caquetá	0,16	-	-	-	-	-	-	-
Cauca	3,44	0,12	-	1,95	1,55	2,26	-	9,28
Cesar	1,64	0,00	-	0,31	0,04	0,01	-	0,03
Córdoba	0,89	-	-	-	9,88	0,06	-	0,07
Cundinamarca	12,45	2,85	1,35	10,93	13,23	16,29	7,48	8,12
Huila	1,18	-	-	0,11	0,05	0,08	0,01	0,07
La Guajira	0,00	-	-	-	-	-	-	-
Magdalena	1,26	0,01	-	0,79	0,12	0,09	-	0,35
Meta	2,72	-	0,54	0,01	0,16	0,08	0,01	0,00
Nariño	0,32	0,01	-	0,03	0,02	0,01	0,01	0,05
Norte de Santander	0,51	0,44	-	0,04	1,48	0,12	0,03	0,16
Quindío	1,12	0,77	-	0,01	0,17	0,45	-	0,39
Risaralda	2,44	3,66	-	0,24	0,51	3,29	3,72	2,37
Santander	5,72	1,41	73,40	0,55	1,46	3,44	1,62	0,83
Sucre	0,06	-	-	0,00	0,76	-	-	0,01
Tolima	1,91	1,24	-	0,07	2,97	0,08	0,03	0,58
Valle del Cauca	20,34	8,84	0,06	18,23	8,50	16,39	4,94	20,34
Resto de departamentos	0,69	-	0,25	-	0,00	-	0,00	-
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera (EAM)

De acuerdo a esto se puede observar que Bolívar no figura dentro de las principales regiones productoras de minerales no metálicos, metales y productos de metal. Esto muestra que el departamento está igualmente por debajo del nivel de producción bruta de Cundinamarca, Antioquia, Bogotá, Córdoba y Valle del Cauca.

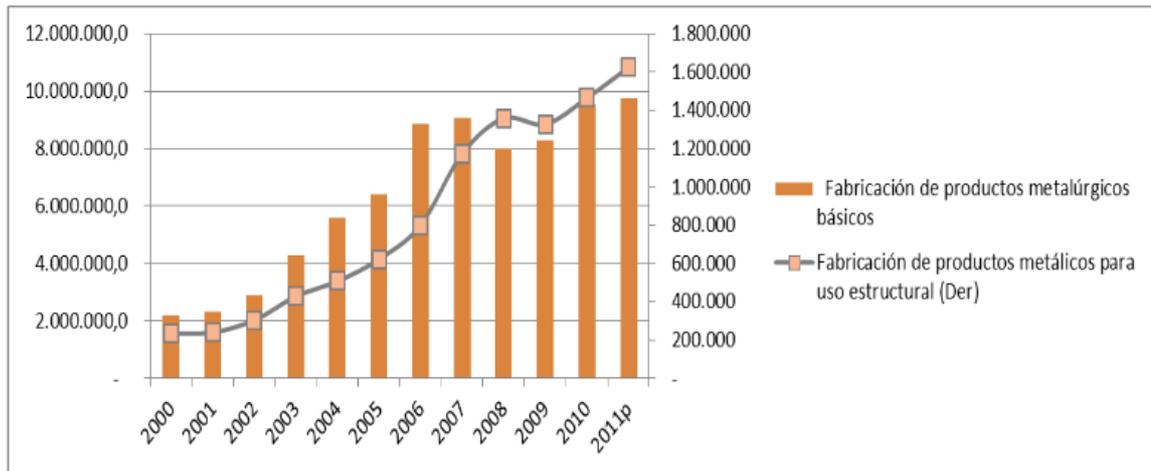


Figura 98. Evolución de las ventas del sector metalmeccánico. Fuente: Dane, Encuesta Anual Manufacturera.

La anterior gráfica muestra la evolución de las ventas en el período transcurrido entre los años 2000 y 2011, en los cuales la tendencia de la fabricación de productos del sector metalmeccánica tiende a incrementar. Se pueden destacar varios puntos críticos en el comportamiento de las ventas del sector, como por ejemplo el crecimiento sostenido hasta el año 2008 donde se presenta la desaceleración de la economía por causa de la recesión económica. Después de la recuperación en el año 2009, vuelven a incrementarse las ventas hasta el último año en referencia.

Esto permite entender que ASIMECAR como asociación no aprovechó lo próspero de su sector natural, porque evidentemente ese crecimiento sostenido que ha tenido la industria, deja ver que es una oportunidad clara para fortalecer las empresas que conformen una alianza en un sector estable y promisorio como este y de esa manera consolidar la asociación en el sector metalmeccánico de Cartagena.

En este sentido, ASIMECAR en su querer emular el caso de asociatividad de las empresas metalmeccánicas de Barrancabermeja representadas por La Asociación de Metalmeccánicos

de Barrancabermeja (ASIMET), no logró el cometido porque en el interior de la asociación hizo falta un espíritu real de unidad.

La razón por la cual se inició el proceso de asociatividad en ASIMECAR fue por aumentar la capacidad de proveer a la industria de los sectores petroquímico y naval como grupo. Entre las empresas que conformaron ASIMECAR se encuentra: Ferretería Taller Ignacio Sierra Sucesores Ltda., ahora Ferretería Taller Ignacio Sierra Sucesores S.A.S, Metal-Prest Ltda., Servicios Industriales y Metalmecánicos Ltda., Bustos Reyes & Cía. Ltda., IMEC S.A. continuó sus operaciones a pesar del retiro de su gestor como empresa; Taller Industrial SERVITEC Ltda., Talleres Unidos Ltda., finalizó muy temprano sus operaciones al momento de entrar a la asociación; también hacían parte de ASIMECAR, ERMO Ltda., Industrias FERVIL Ltda., la cual fue reestructurada y se convirtió en OIFC S.A.S. se encuentra también Soluciones Integrales de Mantenimiento (SIMAN Ltda.), Técnica Metalmecánica del Caribe &Cía. Ltda., la cual desapareció de la ciudad y se trasladó a Venezuela después de un fallido intento de negocio con Mercedes Benz, Distribuidora de Metales S.A., y FUMECO Ltda.

El ejercicio de asociatividad, funcionó a nivel académico, pues la Universidad Tecnológica de Bolívar y ACOPI desarrollaron el proyecto de alianzas estratégicas, buscando coordinar actividades entre empresas. Este ejercicio contó con la participación económica de un 50% por parte de Ecopetrol y el otro 50% por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Los rubros invertidos se discriminaron entre otros, para los costos de capacitación para las empresas que conforman ASIMECAR. Estas actividades generaron consigo también el proceso de certificación de cada una de las empresas con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), Normas ISO, entre otras.

Tal como se explicaba al inicio, ASIMECAR buscaba emular el proyecto ASOMET de Barrancabermeja, pero no logró consolidarse como modelo de negocios pues hubo cambios en las “reglas del juego”, entre otras, se citan las siguientes:

- a. ASIMECAR propuso trabajar de manera colaborativa en la consecución de contratos. El resultado de este principio fue completamente lo contrario y de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se logró establecer que se hizo todo lo contrario, pues cada una de las empresas ofrecía a los clientes tarifas distintas, lo que generaba inequidad en la competencia y en muchas veces, deslealtad por la manipulación de los precios en las ofertas.
- b. Si bien se realizaron capacitaciones para lograr la certificación en calidad, las empresas continuaron trabajando de manera individual en vez de procurar lograr la especialización de la producción, sino por el contrario, su afán fue acaparar todos los pedidos generados por parte de los clientes.

A pesar de que este fue el principio por el cual ASIMECAR fue constituido, las acciones que se tomaron a medida que las empresas trabajaban, no fueron congruentes con lo que se tenía planeado en un principio.

- c. Se pretendía con ASIMECAR la reducción de los costos, aprovechando las condiciones de asociatividad existentes, sin embargo, el resultado obtenido fue la falta del desarrollo de proveedores con los cuales ASIMECAR pudiera negociar tarifas, ya que los criterios estaban desalineados entre las empresas de la agremiación.

d. Se necesitaban Alianzas Estratégicas, Relaciones inter-gremiales, las cuales fueron deficientes por el poco involucramiento de las empresas participantes de ASIMECAR para lograr dichas relaciones que lograran consolidar su actividad y reconocimiento con estos actores.

La Cámara de Comercio de Cartagena, acompañó en el proceso de creación de ASIMECAR y creyó en la apuesta de asociatividad, que dio origen a esta asociación y apoyar los esfuerzos por lograr la sinergia. Se convirtió entonces en un aliado estratégico que apoyó en todo momento el proceso de certificación y conectividad con otras empresas y gremios.

Conclusiones

ASIMECAR fue un intento por emular el proyecto que se había adelantado entre Ecopetrol y empresas del sector metalmeccánico en Barrancabermeja, llamado Asociación de Industrias Metalmeccánicas ASOMET con el fin de establecer un sector competitivo que proveyera soluciones que cumplieran con los requerimientos mínimos establecidos en la industria petroquímica, plástica y naval, la cual es el principal mercado objetivo del sector metalmeccánico en Colombia.

La investigación realizada permite concluir que ASIMECAR, de acuerdo al modelo Porteano que hace referencia a las 5 fuerzas que moldean la industria, diseña sus estrategias para fomentar la asociatividad, con base en elementos que pueden representar oportunidades de crecimiento, tanto para las empresas de manera individual, como para una asociación de empresas, que unidas, pueden alcanzar metas más amplias.

La especialización del trabajo fue la que hizo posible la conformación de ASIMECAR; si bien las empresas que conformaban la agremiación tenían procesos y productos similares, cada una tenía un producto específico con el cual aportar al crecimiento de la asociación. Sin embargo, al transcurrir el tiempo, hizo falta cumplir con el principio que era unirse para incrementar el poder de negociación frente a sus proveedores y enfrentar su competencia, ya que hubo una marcada rivalidad por obtener clientes, interfiriendo en las propuestas y contratos que eran realizadas entre un miembro y otro de ASIMECAR.

Analizando las estrategias utilizadas por las empresas que conformaron ASIMECAR, se puede concluir que las alianzas estratégicas establecidas permitieron afianzar la visibilidad de las

empresas del sector metalmecánico que conformaron la asociación, aprovechando las oportunidades que brindaron los programas de desarrollo regional y de los sectores petroquímico, plástico y astilleros navales para la inclusión de estas Pymes en los programas de ampliación de la refinería de Petróleo de Ecopetrol, y de los astilleros en la reparación y fabricación de embarcaciones navales.

Las alianzas estratégicas fueron vitales para lograr la certificación de los procesos de las empresas de ASIMECAR pues de manera constante, durante el proceso previo de conformación, lograron destinar los recursos necesarios para la capacitación de las empresas en temas como desarrollo organizacional, mejora en los procesos productivos y todo lo que apuntaba a la calidad para ser certificados.

Las alianzas estratégicas jugaron un papel fundamental en su momento, porque fueron un apoyo fundamental para las iniciativas que surgieron en medio de los gestores de la asociación. Por ejemplo, la Universidad Tecnológica de Bolívar que, desde su óptica académica logró que las empresas de ASIMECAR desarrollaran en su interior, un diagnóstico que permitiera la consolidación de elementos claves para asociarse.

Así mismo, la Cámara de Comercio de Cartagena tuvo amplia participación en esta apuesta de asociatividad porque acompañó todo el proceso de conformación y certificación de ASIMECAR. Un buen resultado de estas alianzas estratégicas para la ciudad de Cartagena a través del PRODES y ASIMECAR, fue la consolidación de ACOPI Bolívar en Cartagena, pues impactó a las demás empresas de otros sectores que necesitaban en su momento de un gremio como este.

Para finalizar, se concluye en términos generales que si bien ASIMECAR tuvo una iniciativa propositiva válida para generar la consolidación de la competitividad de las empresas gestoras.

Las condiciones del mercado fueron adversas debido a la alta cantidad de oferentes, bajo nivel de competitividad de las empresas locales y al grupo selecto de clientes, es decir, se generó un Océano Rojo en el cual era marcada la competencia por obtener clientes, dando como resultado que cada empresa de ASIMECAR buscara su bienestar propio en vez de generar competitividad mediante el respeto de las reglas de juego que se habían establecido inicialmente, trayendo consigo la disolución de la agremiación.

Referencias bibliográficas

Alvarez, F. (s.f.). *Aglomeraciones industriales: Las económicas de aglomeración como estrategia de desarrollo basas en el conocimiento*.

Amar Sepulveda , P. A., Amezquita Lopez , J. A., Arraut Camargo, L. C., Zapata Rodriguez , A., Martinez Torres, D. C., Ligardo Herrera, I. E., y otros. (2011). *Plan estratégico y prospectivo de innovación y desarrollo científico y tecnológico del departamento de Bolivar*. Cartagena: Printed.

Cepal . (2010). Municipios Brasileños: economías de aglomeración y niveles de desarrollo, en 1997 - 2007.

Cepal. (2004). *Desarrollo productivo en economías abiertas. Trigesimo período de sesiones de la Cepal*. San Juan, Puerto Rico.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F: Pearson Educación.

Del Prado, L. (1987). Alianzas Estrategicas . *Boletin de lecturas Sociales y Económicas* .

Duran Nieto, D. (13 de Junio de 2008). *Conexion Sena*. Obtenido de <http://conexionsenabca.blogspot.com/2008/06/asomet-el-proceso-de-la-asociatividad.html>

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix---University -Industry- Government Relations: A laboratory for knowledge-based economic development. *EASST Review* 14, 14-19

Fontalvo Perez, J., & Cottiz Montoya, N. (2010). Estudio de la capacidad de innovación de las Pymes que integran la Asociacion de industrias metalmetanicas en la ciudad de Cartagena . Bucaramanaga.

Gobernación de Bolivar, Alcaldia de Cartagena, Camara de Comercio Cartagena. (2010). *Plan Regional de Competitividad de Cartagena y Bolivar 2008-2032*. Cartagena.

Gómez, J. (1997). *Estrategias par la competitividad de las PYME*. Madrid: Mc. Graw Hill.

Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). *A Handbook for Value Chain Research*.

Krugman, P. (2008). *el Nuevo Comercio Internacional*.

Krugman, P. (2008). *El nuevo comercio internacional*.

- Krugman, P. (2012). *Economía Internacional* (Novena Edición ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Lastra, R. P. (2000). Encuestas Probabilísticas vs no probabilísticas. *Politica y Cultura* .
- Mintzberg Henry, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1995). *El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México D.F: Prentice Hall.
- Molina Nagles , C., Vergara Schmalbach, J., Oyola Quintana , P., Paternina Llanos, J., Herrera Seba , G., & Saenz Zapata , J. (2009). *Las pymes de la industria manufacturera en la ciudad de Cartagena*. Cartagena.
- Narvaz, M. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una prouesta estrategica.
- Ortiz P, F. A. (2002). *Programa de desarrollo empresarial Sectorial - Prodes*.Medellin .
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. México D.F: Compañía EditorialContinental.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Propiedad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (28 de 06 de 2011). *Ley 1454 de 2011 Nivel Nacional*. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43210>
- Rodríguez C, Juan C. (2003). *La economía laboral en el período clásico de la historia del pensamiento económico*. Recuperado el 01 de 09 de 2014, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/jcrc/completa.pdf>
- Romero, C. (2002). *El Salvador: La asociatividad empresarial*. Obtenido de Novedades: <http://www.iberpymeonline.org/noticias>.
- Siabatto, O. (2010). *Innovación en Cadenas Productivas y Clusters en Colombia, Informe de Subdirección de colciencias* .

Thomson, A., Strickland, & Gamble. (2007). *Administración Estratégica*. México D.F: Mc. Graw Hill.

Tünnermann Bernheim, Carlos. (2007). *La Universidad necesaria para el siglo XXI*. Editorial HISPAMER, Managua, Managua.

Yin , R. (1993). *Case Study Reserch. Desing and methods*. Beverlly Hills .

Anexos

Anexo 1. Instrumento aplicado durante la entrevista a expertos.

Cuestionario dirigido a gerentes de las empresas

1. Cada cuanto desarrolla la planeación en su compañía

Anual _____ Semestral _____ Trimestral _____ otro _____ ¿cuál? _____

2. Quién participa en dicha planeación

- Mandos Altos
- Mandos medios
- Operarios
- Representantes del sector
- Asesores externos, otro

¿cuál? _____

3. ¿Qué se planea?

4. ¿Percibe su empresa como exitosa? Si _____ No _____

5. Cree que el desarrollo de su empresa lo jalona:

- La actividad individual

- El sector
- Los grupos de interés (Clientes, Proveedores, Gobierno, etc.)
- Otro ¿Cuál? _____

6. La percepción de las empresas del mismo sector y/o actividad para usted es de:

- Amenaza
- Oportunidad
- Competencia
- Alianza Estratégica

7. ¿Existen actividades contempladas para apoyarse con empresas del sector?

Si ___ no ___

Cuáles? _____

8. ¿Pertenece a alguna asociación de empresas de su sector? si ___ no ___

En caso de ser si, ¿cuál? _____ en caso de ser no, ¿porqué? _____

9. Qué le motiva a dicha decisión de participar o no en un grupo de empresas asociadas en su mismo sector.

10. ¿Dónde impactaría primordialmente al interior de su empresa esta situación de estar o no en este tipo de asociaciones?

11. ¿Su empresa ha tenido participación en la toma de decisiones que afecten a su sector o grupos de interés? (encuentros de empresas del sector, mesas de trabajo del gobierno local o departamental, reuniones de empresas del sector, etc.)

Si_____, ¿cuáles?_____

no_____, ¿porqué? _____

12. ¿cree que la situación de la empresa actualmente (si está o no en una asociación de empresas), es la mejor para ella?

Si_____, ¿porque?_____

No_____, ¿porque?_____

Anexo 2. Matriz de Importancia de elementos en el sector Metalmeccánico de Cartagena

EJE	VARIABLE	CARACTERISTICA	IMPORTANCIA				
			BAJO	MEDIO	ALTO		
Poder de negociación de los clientes	Alta cantidad de oferentes	Grado de información sobre portafolio de B/S	8		x		
		Disponibilidad de oferta				x	
	Costo-volumen	Estandarización de B/S	6		x		
		Sensibilidad a los precios	8			x	
		Dependencia de los compradores	Grado de importancia de un B/S para la organización	7		x	
Volumen de Compras	7			x			
Poder de negociación de los proveedores	Pocos sustitutos del producto	Clúster	4	x			
		Asociaciones	8			x	
	Nivel de importancia de los Clientes	Volumen de Ventas	7		x		
		Pago	7		x		
	Alta diferenciación del producto	Precio	8			x	
		Tecnología e Innovación	9			x	
		Especialización de la producción.	10			x	
	Riesgo de entrada de nuevos competidores	Lealtad a la marca	Precio	8			x
			Calidad	8			x
Variedad			4	x			
Costo-beneficio			9			x	
Ventajas de Costo Absoluto		Costos fijos	5	x			
		Costos variables	6		x		

Amenazas de Productos Sustitutos	Economías de Escala	Oferta por volumen	8			x
		Demanda por volumen	7		x	
		Preferencias de Consumo	4	x		
	Diferenciación de Productos	Precios	3	x		
		Eficiencia del B/S dentro del proceso productivo	6		x	
	Aumento de Precios	Ajuste de Presupuesto de Inversión	4	x		
		Políticas del Sector y del Gobierno	7		x	
		Nivel de satisfacción	Características del Producto	5	x	
	Confiabilidad del B/S		6		x	
Rivalidad Actual en el Entorno	Estructura Competitiva	Capacidad de integración	8			x
		Crecimiento del Sector	9			x
	Condiciones de Demanda	Participación en el mercado	8			x
		Posicionamiento de la marca/empresa	8			x
	Barreras de Salida	Disposiciones legales	7		x	
		Acceso a canales de financiación	4	x		