

DESARROLLO EMPRESARIAL E INTEGRACIÓN

LA EXPERIENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PRODES EN ANTIOQUIA

HERNANDO GRANADOS CORTÉS

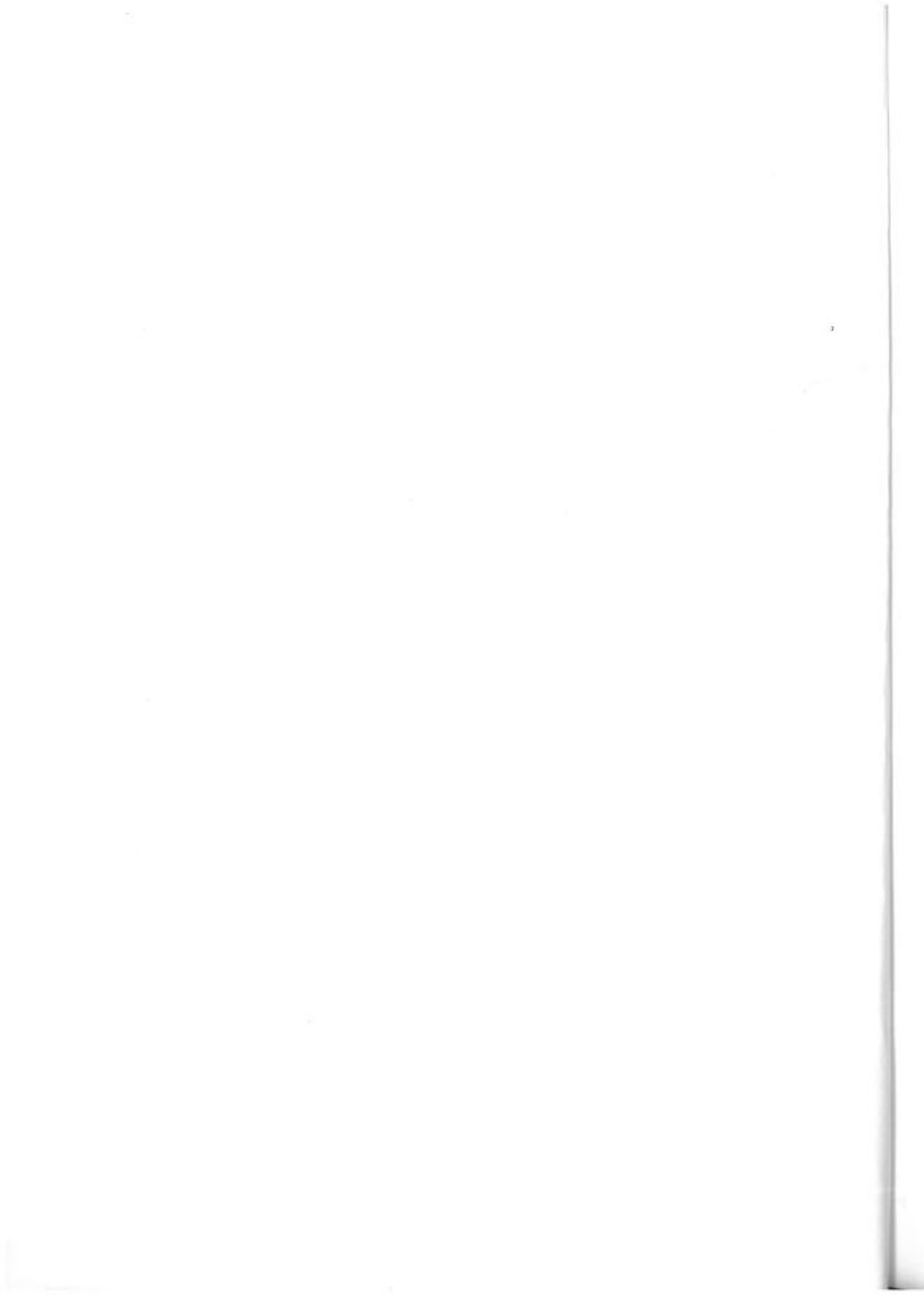
RUTH ELENA MORALES RÍOS

LUIS EMILIO MORALES GARCÍA

LUIS GONZALO TEJADA MORENO



Editorial
Esumer



DESARROLLO EMPRESARIAL E INTEGRACIÓN
La experiencia de implementación de PRODES
en Antioquia

Ruth Elena Morales Ríos
Luis Emilio Morales García
Gonzalo Tejada Moreno
Hernando Granados Cortés



© Desarrollo Empresarial e Integración

© Ruth Elena, Morales Rios

Morales García, Luis Emilio

Granados Cortés, Hernando

Tejada Moreno, Luis Gonzalo

institución Universitaria Esumer

ISBN 978-958-8599-44-1

Coordinación Editorial

Comité Editorial Esumer

Asesor

Iván Sylva

Diseño de Portada

Mónica Vasco

Sandra Aristizábal

Diana Marcela Giraldo

Revisión y Evaluación

Comité editorial

Corrección de Estilo

Comité editorial

Diseño y Diagramación

Comité editorial

Institución Universitaria Esumer, 2011

Calle 76 80-26, Carretera al Mar

Teléfono: (57) (4) 403 81 30

www.esumer.edu.co

Medellín, Colombia

Publicado y hecho en Colombia

Published in Colombia

Se permite la reproducción del material citando la fuente.

Las opiniones expresadas en esta publicación son responsabilidad directa de sus autores y no necesariamente representan los puntos de vista de la Institución Universitaria Esumer.

CONTENIDO

Introducción

Definición de Términos

1. Antecedentes

2. Objetivos

2.1 General

2.2 Específicos

3. Metodología para la Sistematización de la Experiencia

4. Desarrollo de la Propuesta de Sistematización

4.1 El Modelo Inicial

4.2 Modelo Resultante Actual

4.2.1 La configuración de un grupo Prodes (la llegada).

4.2.2 Etapa Preprodes (los primeros pasos).

4.2.3 Funcionamiento del grupo Prodes (la consolidación).

4.3 Modelo Propuesto

4.3.1 Dimensiones del modelo.

4.3.1.1 *Dimensión cultural.*

4.3.1.2 *Dimensión estratégica.*

4.3.1.3. *Dimensión organizacional.*

4.3.1.4. *Dimensión de gestión.*

4.3.2 Etapas de Desarrollo del modelo propuesto.

5. Conclusiones y Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Introducción

Los esquemas de asociatividad se presentan hoy como una alternativa de desarrollo, dados los crecientes niveles de globalización y competitividad; ante esta situación se hace imprescindible buscar esquemas de articulación que permitan opciones de crecimiento de las organizaciones.

La mirada tradicional de agremiación empresarial por representatividad exige trascender a ámbitos diferentes, pues ella en sí misma, no garantiza el resultado que impacte el desarrollo de quienes se agremian alrededor de dicha figura, y por lo tanto, necesita de una nueva estrategia que brinde a las empresas aglutinadas, opciones que les permitan dinámicas de sostenibilidad y desarrollo.

En este panorama, la experiencia de los Prodes (Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial), esquema de asociatividad ideado por Acopi, se presenta como esa gran estrategia innovadora de desarrollo sectorial y gremial, que de igual forma permitirá fortalecer el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, de otra forma la actual figura gremial se vería en alto riesgo de desaparición.

En esta perspectiva, Acopi Antioquia decide sistematizar la experiencia que hasta hoy se valora como modelo Prodes, estudio que se estructura en tres numerales: en el primero se hace una recopilación de lo que es la concepción de los Prodes como modelo teórico, recogido a partir

de las revisiones internacionales y la propuesta a implementar a nivel nacional, y que en teoría es la que se ha trabajado hasta hoy. En un segundo apartado se hace la confrontación entre lo que plantea el modelo propuesto y lo que realmente se está trabajando en los grupos hoy en funcionamiento en Antioquia; se trata de constatar la coherencia entre la teoría y la práctica. Una vez se haga dicha constatación, el grupo investigador propondrá una alternativa de modelo Prodes que sea viable, tanto desde el punto de vista de la implementación de una estrategia de direccionamiento gremial¹ y de desarrollo empresarial, como también que el modelo propuesto se haga viable como opción de asociatividad para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, que impacte la configuración de los tejidos empresarial, y social; este es el contenido del tercer numeral.

¹ Redireccionamiento del gremio: es fundamental que los direccionamientos estratégicos del gremio coloquen en su centro, el fortalecimiento de colectivos empresariales.

Definición de Términos

Inicialmente, para tratar de realizar la fundamentación teórica de los componentes del modelo, se utilizará como herramienta un glosario que busque darle precisión y alcance conceptual a cada aspecto de esta sistematización para la experiencia Prodes Antioquia.

Generar amistad. Condición a desarrollar desde el afecto, la afinidad y la conexión empresarial para garantizar el trabajo en equipo.

Asociatividad. Acción colaborativa intencional, mediante la cual las ideas y estrategias empresariales se manejan de manera colectiva para hacer evolucionar un sector.

Capital económico asociativo. Es la sumatoria de los fondos y el conjunto de recursos financieros que se colocan e invierten en función del desarrollo de los colectivos empresariales.

Capital humano asociativo. Es el conjunto de talentos y potencialidades de las personas, empresas y de conocimiento que se coloca en función del desarrollo de los colectivos empresariales.

Clusters. Es la integración de las diferentes expresiones empresariales que soportan el desarrollo de una cadena de valor y que se identifican en una zona geográfica y estratégica definida.

Colaboración. Cooperación que requiere el trabajo entre las empresas asociadas, contribuyendo a los logros estratégicos del Prodes.

Colectivos empresariales. Agrupación de empresas de un mismo sector que se plantean propósitos conjuntos de crecimiento.

Colectivo dirección Prodes. Nueva estructura del gremio que da soporte a las dinámicas desarrolladas por los Prodes.

Compartir. Condición y capacidad de entrega de estructuras empresariales, para colocarlas en función del colectivo.

Componentes estratégicos. Nuevos elementos del direccionamiento estratégico, que abordados de manera táctica, le dan norte a los Prodes.

Compromiso de asociatividad. Es la formalización y legitimización del convenio realizado entre las empresas, para sacar adelante toda la filosofía de asociatividad de los colectivos.

Generar confianza. Condición a desarrollar en el trato familiar entre los integrantes del Prodes, como garantía de cumplimiento de metas conjuntas.

Contradicciones. Paradigmas de cooperación que surgen en contraposición a los paradigmas vigentes de producción individual, y que deben modificarse para desarrollar la asociatividad.

Convocatoria. Es la capacidad a desarrollar por los Prodes para atraer nuevas empresas o personas a su filosofía.

Coopetencia. Es la colaboración asociativa entre las diferentes empresas de un sector para actuar frente a la competencia.

Corresponsabilidad. Abordaje de soluciones a problemáticas regionales y productivas entre instituciones y empresas que actúan cada uno desde su fortaleza y con criterio social-empresarial.

Corto plazo - largo plazo. Las acciones de corto plazo siempre se enmarcan en propósitos de largo plazo.

Crecimiento colectivo. Condición que debe desarrollarse para que el crecimiento empresarial sea asociativo.

Difusión. Generación y socialización del pensamiento creado y verificado en la práctica desarrollada por los Prodes.

Dirección colectiva. Nuevo principio organizativo que apunta a que las decisiones sean definidas desde la asociatividad empresarial.

Diversidad - especialización. Paradigma a desarrollar, que exige que las nuevas organizaciones se direccionen al trabajo especializado.

Empresa - sector. Paradigma que se debe resolver para colocar las empresas en función de los colectivos empresariales.

Empresas tractoras. Unidades de producción o regiones de mucho peso en los clusters que jalonan las dinámicas empresariales de la cadena, hacia procesos de internacionalización.

Escuela de asociatividad. Condición del modelo para el desarrollo de pensamiento asociativo empresarial e ingrediente básico de generación de nueva cultura empresarial.

Estrategias. Planteamiento organizado y estructurado para materializar un nuevo paradigma organizacional.

Estructuras asociativas. Generación de modelos orgánicos que fortalezcan los fenómenos asociativos.

Estructuras centradas en el talento humano. Modelos de desarrollo que privilegian el potencial de las personas para el desarrollo de las nuevas estructuras asociativas.

Estructuras flexibles. Capacidad a desarrollar en la asociatividad para que las estructuras individuales y colectivas se adapten a nuevas definiciones.

Estructuras mínimas y en redes. Son los tejidos que configuran las nuevas estructuras.

Flexibilidad. Es la disposición empresarial para ceder y acomodarse a las definiciones planteadas desde los colectivos empresariales.

Formal - informal. Dualidad de la unidad económica para el desempeño de su negocio, en donde no existe una diferenciación clara entre los dos conceptos.

Fundamentos asociativos. Son una serie de principios que están inmersos en las dinámicas que se desarrollan en la construcción de los tejidos sociales y los colectivos empresariales.

Homogenización. Es el cuerpo de los Prodes cuyas partes integrantes tienen igual naturaleza.

Individuo - colectivo. Paradigma que confronta actitudes en donde el ser social se comporta en función del desarrollo de fundamentos asociativos.

Innovación sectorial. Proceso mediante el cual se obtienen nuevos desarrollos en función del fortalecimiento, por afinidad de la cadena productiva.

Institucionalidad. Es un componente vital para el desarrollo de los tejidos sociales, en donde los participantes lo hacen comprometiendo las instituciones.

Integración de procesos. Es la capacidad de relación que se vive entre las empresas en el desarrollo de su dinámica como un todo integrado adquiriendo relevancia desde los colectivos.

Integración. Es la relación estructural y dinámica de empresas con propósitos comunes que se encuentran en estados de desarrollo desiguales.

Intercambio y comunicación. Es un proceso de establecimiento de relaciones, de mutua reciprocidad en función del desarrollo colectivo.

Interés común. Es el establecimiento de propósitos que se desarrollan, buscando en los Prodes propósitos colectivos mutuos.

Internacionalización. Fenómeno mediante el cual las cadenas se insertan de manera dinámica en mercados globales.

Líderes Prodes. Personas con actitudes y aptitudes que soportan la dinámica de los Prodes y conforman masas críticas necesarias para el potenciamiento de los colectivos empresariales.

Mejores prácticas. El desarrollo de la asociatividad y el trabajo en colectivo debe permitir compartir los mejores desarrollos para ser colocados en beneficio de las individualidades.

Mercadeo sectorial. Proceso mediante el cual se establecen relaciones de mercado abordadas desde una visión de empresas con la misma afinidad económica.

Mercado nacional - mercado internacional. Proceso mediante el cual se establecen relaciones de mercado abordadas desde una visión de empresas con la misma afinidad económica y en perspectivas de mercados globales con actuación local.

Metodología Prodes. Conjunto secuencial de fases, etapas y métodos que definen el actuar, bajo un mismo pensamiento de funcionamiento de los colectivos empresariales.

Misión colectiva. Es el pensar y actuar coherentemente en función de un propósito conjunto definido por las empresas para el desarrollo de su encargo socio-empresarial.

Negociación. Capacidad que poseen los Prodes para establecer relaciones de intercambio bajo condiciones de colectivos empresariales.

Observatorio de tendencias. Proceso mediante el cual se desarrolla la función análisis de las dinámicas sectoriales, con mirada de futuro.

Orientación filosófica y estratégica. Es el establecimiento de una ruta bajo unos conocimientos, principios y paradigmas de actuación en contextos cambiantes que afectan el proceso de toma de decisiones.

Pequeño - grande. La articulación de varias empresas en un conglomerado se mira más como un factor de poder que como un factor generador de tejidos empresariales y sociales.

Planeación colaborativa. Es el proceso en el cual la construcción de futuro se realiza de manera participativa bajo el principio de que la unidad le contribuye al todo.

Políticas. Son los lineamientos generales que establecen un orden para el desarrollo de la gestión Prodes para alcanzar el propósito asociativo.

Proyectos. Procesos mediante los cuales las estrategias de desarrollo de los colectivos empresariales se materializan.

Representación. La legitimación social y política de la experiencia Prodes como gran integrante de los tejidos sociales y empresariales.

Roles. Son las funciones que desempeñan los diferentes actores bajo los principios, políticas y acciones establecidas en los procesos asociativos.

Sensibilización Prodes. Etapa inicial dentro del proceso de construcción de Prodes.

Sistema de interacción de líderes. Relaciones estructurales que permiten fortalecer masas críticas necesarias para el fortalecimiento de la estrategia de desarrollo de carácter asociativo.

Solidaridad. Principio empresarial de carácter colaborativo y de reciprocidad que soporta los procesos asociativos.

Tejido empresarial. Es el entramado empresarial que se construye en el desarrollo de los procesos asociativos, buscando propósitos colectivos por encima de lo individual.

Tejido humano. Es el entramado de conocimientos, que relacionado y articulado, permite que desde lo individual se creen fundamentos para la asociatividad.

Tejido social. Es la red de relaciones que se genera, producto de las dinámicas de trabajo desarrollado de manera conjunta por los ciudadanos, la comunidad y la institucionalidad, con propósitos comunes.

Trabajo en equipo. Es un nuevo paradigma organizacional, en donde las decisiones y el trabajo se soportan sobre el conjunto de empresas y personas que intervienen en los colectivos empresariales.

Transferencia de conocimiento. Proceso de sistematización mediante el cual las experiencias asociativas son colocadas en función del aprendizaje de otros colectivos.

Valores colectivos. Son los nuevos principios construidos a partir de las relaciones que se desarrollan entre individuos con objetivos de equipo y en función de la asociatividad.

Visión compartida. Es el deber ser que orienta todas las acciones colectivas que se dan para la consolidación de los Prodes.

1. Antecedentes

En la dinámica histórica del desarrollo empresarial y frente a la inminente globalización del mercado mundial, se van consolidando dos grandes corrientes.

Por un lado, las cada vez más pocas e integradas transnacionales, de las aproximadamente 25 que invierten capitales extranjeros en 54 países en desarrollo en el mundo, alrededor de ocho intervienen en Colombia, en los sectores del transporte, los alimentos, las comunicaciones, el financiero, y los combustibles. En otros sectores apenas empiezan a sentirse algunos acercamientos, y la tendencia general es comprar empresas estatales o fusiones y empresas privadas viables, más que crear nuevas opciones empresariales (Vargas T, M.C., 1997).

Estas multinacionales, en número de establecimientos, son un bajo porcentaje en Colombia, el resto de empresas y establecimientos de toda índole se estima en un 96%.

Por otro lado, la asociatividad, es tal vez la única alternativa de permanencia para esas múltiples expresiones de desarrollo empresarial en las economías emergentes, denominadas de igual manera con muchas acepciones en todo el mundo: distritos de desarrollo industrial y regional, cadenas - clusters - microclusters, consorcios, cooperativas, programas de desarrollo empresarial (en Chile, Programas de Fomento Sectorial, Profos)

y en Colombia, Prodes (Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial), fondos y otras más.

En el contexto mundial, por la corriente de la asociatividad y la integración, se van generando pautas que nos permiten pensar en las posibilidades de desarrollo empresarial alternativo, algunas expresiones de asociatividad en otros países así lo demuestran:

Una mirada a algunas de estas experiencias en Europa, en las que por casi cinco décadas se han venido consolidando diferentes tipos de agrupaciones por países según el potencial histórico de sus regiones, desde España, Reino Unido e Italia, y que se han conformado por su vocación (Lechera, turística, agroalimentaria, automovilística, metalmecánica, entre otras) en redes urbanas o lo que es lo mismo, asociatividad entre ciudades, por afinidad en la producción; con redes de apoyo para su fortalecimiento y donde son claves el sector financiero y la banca, el gobierno local de cada ciudad, los centros de investigación y las universidades, los actores educativos y asesores y los clientes, que además le dan a la economía, complejidad y variedad.

Otra característica, es que en dichas regiones, además de la tradición histórica unida a la vocación, se ha permitido integrar su tejido y capital social, en el que la generación de confianza les permite proteger las transacciones, generando ética en la producción y los negocios.

De manera similar, se van dando algunas manifestaciones en el continente americano en California, Chile y en nuestro país, que nos permiten pensar en un futuro mejor y alternativo de producción para una inmensa mayoría de pequeñas y medianas empresas, integrándose y compitiendo con eficiencia en los mercados globales.

Es importante entonces, observar de cerca la fotografía de nuestra realidad empresarial, con el fin de tomar distancia, definir las estrategias y

diseñar las políticas que permitan el encausamiento de los esfuerzos empresariales hacia la consolidación de una visión empresarial de país y de región que mitigue la incertidumbre y avizore un futuro social más sostenible.

Tabla 1. Estructura empresarial colombiana

Microempresas	65.692	89%
pequeña	6.104	8.3%
Mediana	1.137	1.5%
Grande	878	1.2%
Total	73.811	100%

Nota. Datos proporcionados por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2002.

Como se puede ver en la tabla 1, y como se anotó antes, la gran empresa ocupa apenas el 1,2% de las empresas constituidas en Colombia, quedando un amplio espectro de micro, pequeña y mediana empresa como población objeto y *caldo de cultivo* para el desarrollo de una nueva propuesta de integración productiva, que se justifica porque en su gran mayoría este universo de empresas tienen problemas de baja productividad y competitividad, con ofertas individualizadas, baja integración, que generalmente son causados por limitaciones de tipo cultural - educativo, tecnológicas, productivas y de gestión empresarial, financiera y de negocios; todo lo anterior no ha propiciado ambientes para la cooperación y la asociatividad.

2. Objetivos

2.1 General

Sistematizar² la experiencia Prodes en Antioquia, para proponer un modelo de desarrollo empresarial que parta de analizar de manera ordenada, los procesos, las etapas y los impactos de las empresas participantes en experiencias asociativas; se busca generar aprendizaje que sea el insumo para la construcción de conocimiento permanente al interior de los Prodes.

2.2 Específicos

- Identificar las características del modelo inicial Prodes, con el cual se dieron las primeras experiencias en Colombia
- Documentar, a partir de la experiencia en Antioquia, el modelo actual Prodes, verificando su estructuración real y sus relaciones.
- Proponer un modelo alternativo Prodes para el desarrollo gremial de la región, que dinamice la experiencia en el departamento de Antioquia.

²

Experiencia y desarrollo de sistematización: construcción de conocimiento de manera permanente.

3. Metodología para la Sistematización de la Experiencia

Este estudio inicia con la formulación de tres interrogantes con los que definimos el punto de partida y la estrategia metodológica, para lograr que el resultado fuese de carácter propositivo transformador:

¿La práctica Prodes está soportada en un modelo?; ¿existe una relación entre la práctica social y la construcción de conocimiento a través de esta práctica?; ¿permitiría la experiencia Prodes dinamizarse a través de un modelo?

Para responder a estos interrogantes nos apoyamos en los siguientes conceptos de sistematización, que a la vez nos permitieron definir las fases como un proceso:

La sistematización se entiende como un proceso que se realiza a lo largo de toda la experiencia, se centra en las acciones que se ejecuten, en las situaciones que genera, y permanentemente intenta contrastar las propuestas que el equipo formula con los resultados que se producen en la práctica (CIDE-FLACSO, 1984: 14).

Lo ideal es que la sistematización sea una tarea que acompañe el proceso de la práctica en todos sus momentos. Según María de la Luz Morgan (2010), es una actividad de producción de conocimientos a partir de la práctica, cuyo objetivo fundamental es el mejoramiento (reorientación) de la misma práctica, enriqueciendo ambos polos de la unidad, sus resultados sirven tanto para mejorar la práctica como para

aportar a la teoría. Según Susana Cazaniga (1996), es un modo de ordenar y organizar el conocimiento a partir de la materia prima que le dan la realidad y la práctica, para reflexionar y redireccionar la acción. A partir de su análisis e interpretación se puede conceptualizar y reconceptualizar.

Fase 1. Ordenar y clasificar.

Actividad 1: Recopilación de información en fuentes primarias locales.

Definida la metodología, se visitaron Prodes del Departamento de Antioquia con experiencia y trayectoria más y menos exitosa, recién constituidos y maduros, y de sectores productivos clave, como Fusion Caps (gorras), Grupo Prodes de Ropa Infantil, Fashion Square S.A. (ropa interior femenina), Metalmecánico uno, PIMA e INTEC. Se observó en algunos casos la dinámica de la reunión de los empresarios, al igual que se realizaron entrevistas con actores con roles significativos en estas experiencias, así como directivos de Acopi, el Coordinador Prodes para Antioquia, el capacitador en coaching, el asesor empresarial de los grupos, los líderes Prodes, Ex Prodes y empresarios participantes en la experiencia en Antioquia.

Actividad 2. Recopilación de información en fuentes secundarias a nivel nacional e internacional sobre experiencias similares al Prodes.

Revisión bibliografía de experiencias asociativas por su trayectoria, su nivel de impacto, desarrollo histórico, nivel de negociación, permanencia, nivel de refinamiento sectorial y metodológico; en países como Italia, Distritos Industriales; España, Consorcios Españoles; en Chile, Profos; California, Silicom Valley; y en Colombia, experiencias nacionales en Bogotá, Bucaramanga, Eje Cafetero entre otras, y para lo cual se utilizó una rejilla de lectura para rastrear la información.

Fase 2. Análisis de la información.

Actividad 1. Determinación de categorías.

Luego de hacer los primeros niveles de análisis de la información rastreada se establecieron las siguientes nueve categorías de lectura para leer en el contexto real:

- Cultura
- Plataforma estratégica
- Procesos
- Estructura
- Roles
- Indicadores
- Metodología
- Política
- Restricciones

Actividad 2. Identificación de regularidades e irregularidades.

En la dinámica Prodes actual.

Actividad 3. Verificación y constatación de la correspondencia.

Entre el modelo inicial y el modelo resultante.

Fase 3. Interpretar crítica del proceso.

La interpretación crítica se hace a partir de la construcción de conocimiento fundamentada en las fases 1 y 2.

4. Desarrollo de la Propuesta de Sistematización

4.1 El Modelo Inicial

En el caso de las pymes colombianas, los escasos 10 años de asociatividad e integración empresarial han mostrado ser alternativa estratégica y exhiben características que trataremos de describir a partir de la documentación rastreada en fuentes secundarias por sus pioneros desde sus inicios, sobre la experiencia de los Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial, Prodes; veamos:

En primer lugar, los Prodes se concibieron desde sus inicios como una metodología para el cambio de mentalidad de sus empresarios participantes, el incremento de la competencia de los trabajadores, el aumento de la productividad de las plantas de producción y la incursión a mercados internacionales.

Se consideraron desde sus inicios, tres aspectos centrales para desarrollar los Prodes: la metodología; la imagen corporativa: centrada en la asociatividad y en el trabajo en equipo; y los sistemas de selección de empresas participantes y de propuestas, definidas por Acopi para pequeños grupos de empresas afiliadas o no, con un líder dinamizador.

En la metodología estaban definidas cuatro etapas:

Etapa 1. La generación de confianza y compromiso.

- Para fomentar en los empresarios el pensamiento estratégico, como sector al que pertenecen.
- Para aprender a trabajar en equipo, fijándose metas colectivas e intercambiando información.
- Para identificar patrones gerenciales.

Etapa 2. Mejoramiento continuo de las empresas.

Con el objetivo de elevar a estándares internacionales en las empresas, en lo personal, en los procesos, en las tecnologías y en los mercados internacionales.

Etapa 3. Innovación competitiva.

En gestión, procesos, productos, mercados.

Etapa 4. Internacionalización de las empresas.

A través de la capacitación en negocios y de ruedas de negociación internacionales, empezar a modificar la composición de la relación de mercados internos - mercados externos.

Estas etapas se esquematizaron en dos momentos en su operación: Prepodes y Prodes (ver figuras 1 y 2).

Figura 1. Preprodes



Figura 2. Prodes



El objetivo estaba fijado por el incremento de la productividad y competitividad de los empresarios, mejorando la capacidad asociativa y de gestión, que garantizara sobrevivencia y sostenibilidad en los mercados internacionales.

La asociatividad de los empresarios estuvo pensada en múltiples direcciones, impulsando Prodes, cadenas o cluster en forma horizontal, vertical y transversal; conformando consorcios para producir, comercializar y exportar desde los productos, los sistemas de producción, la calidad y la modernización tecnológica.

Se tenían identificadas las limitaciones en cuanto a:

Los entornos de mercados. Por alta competencia y las bajas tasas de ganancia, la fragmentación de la oferta y el bajo poder negociador

Talento Humano. Baja calificación del trabajador, baja preparación gerencial y baja relación gerentes – clientes.

Culturales. Corto plazo, individualismo, desconfianza y paternalismo.

Tecnológicos. Bajo nivel tecnológico y baja productividad.

Sector financiero. Costos del dinero, baja capacidad de negociación individual y empresas de alto riesgo.

De lo anterior se desprende una intención desde Acopi, de desarrollar una política de asociatividad y de integración productiva, que como veremos a continuación, arroja otras realidades con parámetros regionales y locales que le imprimen una dinámica diferente y propia a la establecida inicialmente.

4.2 Modelo Resultante Actual

Si bien existe un modelo propuesto de funcionamiento planteado para los Prodes, tal como se describió en el numeral anterior, la constatación de la dinámica de lo que actualmente está en funcionamiento nos muestra, desde la operatividad, que el esquema no se ajusta al modelo, ni tampoco es funcional.

Bajo el esquema vigente de funcionamiento del modelo gremial colombiano por representatividad, el Prodes se convierte en la opción estratégica de asociatividad empresarial no sólo para Acopi, sino como ejemplo a seguir para el resto de asociaciones empresariales. A continuación, describimos la ruta actual de configuración y funcionamiento de un Prodes, como forma de constatar la relación entre el *ser*, el *deber ser* y la posterior definición de un modelo mejorado con base en la experiencia recogida.

Los Prodes, expresados como una vía estratégica organizacional, necesitan establecerse como un modelo integral de desarrollo empresarial alternativo que garantice sostenibilidad, para esto se estructuró la mirada del modelo desde las siguientes categorías, las cuales necesariamente deben permitir, posteriormente, generar una estructura integral:

Cultura. Tejido de relaciones empresariales, sociales y humanas.

Plataforma estratégica. Aporte del modelo a la organización, al sector y al desarrollo regional.

Procesos. Elementos dinamizadores, característicos de una empresa y grupo Prodes.

Estructura. Definición de componentes del Prodes, estructura orgánica, financiación y marco jurídico

Roles. Funciones de las personas participantes y mecanismo de elección de los cargos de gobierno dentro del Prodes.

Indicadores. Definición de sistema o logro durante la existencia del grupo.

Metodología. Transferencia de la experiencia entre Prodes, revisión de la experiencia actual.

Política. Reglamentación de funcionamiento del Prodes Antioquia, regulación de Acopi, normas y procedimientos.

Restricciones. Elementos que limitan el funcionamiento y desarrollo del modelo.

Describimos a continuación las tres etapas de la ruta actual de configuración y funcionamiento de un Prodes contrastado respecto a las

categorías definidas, como forma de constatar la relación entre el ser y el deber ser.

4.2.1 La configuración de un grupo Prodes (la llegada).

Un empresario ha escuchado o le han contado sobre lo que es un Prodes, inmediatamente se acerca a Acopi con el ánimo de pertenecer a uno de ellos. Si es cercano a un grupo de empresarios conformados en Prodes, les solicita que lo reciban y queda a potestad de ellos dicha aceptación, de no ser aceptada su solicitud, deberá acudir a Acopi para pedir asesoría en la configuración de un nuevo grupo; Acopi, ante dicha solicitud, le recomienda que él mismo reúna un grupo de empresarios de su misma actividad económica, cercano a ocho, y así inicien la etapa Preprodes.

Otras características que se encuentran como realidad en los Prodes, en la etapa de llegada, son:

- Los actores llegan desunidos y por el reconocimiento existente en el medio, a través las experiencias existentes.
- Las personas se aglutinan básicamente por negocios y dificultades económicas.

Como se describe, el esquema de configuración de un nuevo grupo no obedece a una estrategia mercadológica orientada por Acopi; es a partir del reconocimiento de la experiencia Prodes, que un nuevo grupo decide conformarse, y corresponde a los mismos empresarios conformar el grupo para poder ser aceptados y así poder iniciar la etapa Preprodes.

4.2.2 Etapa Preprodes (los primeros pasos).

Las empresas, una vez reunido el número óptimo, son orientadas por Acopi a través de una capacitación en los fundamentos básicos que les permitirán por sí mismos, funcionar con la filosofía Prodes³.

Los fundamentos entregados a los empresarios en etapa Preprodes no son suficientes para establecer las condiciones de un *modelo* de funcionamiento con políticas, reglas, ni orientaciones por parte de un órgano rector, de forma que permita establecer el funcionamiento de cada uno de los grupos Prodes; así como tampoco permite la incorporación de dichos principios por parte de las personas participantes en esta primera etapa.

Momentos dei Preprodes.

Convocatoria a empresas. No necesariamente esta etapa la realiza Acopi, sino que también puede ser coordinada por uno de los mismos empresarios interesados.

Generación de confianza. Esta se trabaja específicamente a través de capacitación dirigida por una persona experta.

Diagnostico estratégico. Corresponde a la evaluación inicial de las empresas al momento dei ingreso al proceso.

Perfil individual y empresarial. Identificación, tanto de la persona representante de la empresa, como de la organización a la que representa.

Perfil de grupo. Es la descripción genérica del colectivo.

³ Lo que se entiende por filosofía son unos principios básicos de colectividad, cooperación, mentalidad empresarial, trabajo en equipo, asociatividad, pero no obedecen a un desarrollo de capacidades, lo que hace que la filosofía no sea más que un grupo de buenas intenciones, no unos principios fuertes y sólidos alrededor de los cuales se debe construir todo el modelo Prodes.

4.2.3 Funcionamiento del grupo Prodes (la consolidación).

Una vez se ha cumplido con la etapa Preprodes, el grupo conformado define su forma de funcionamiento bajo sus propios criterios: día de reunión, hora, forma de operación, estructura interna, directrices y políticas, entre otras responsabilidades, bien definidas por cada grupo.

El esquema actual puede sintetizarse, en la siguiente figura:

Figura 3. Esquema actual de Prodes



De las categorías definidas para hacer la lectura y estructuración del modelo vigente son pocas las que aplican: la cultura no alcanza a ser modelo para cada uno de los grupos, cada cual posee su propia cultura, según su esquema y parámetros de funcionamiento, lo que no alcanza incluso a establecer redes claramente definidas y estructuradas, si bien se llegan a establecer algunos principios dentro del mismo grupo.

El concepto de estrategia⁴, si bien en la concepción Prodes puede llegar a ser un nuevo paradigma, bajo el esquema de funcionamiento actual aún no lo es, presenta debilidades como para ser ese jalónador de desarrollo sectorial y regional, sin exclusión.

La categoría Procesos es entendida como la sucesión de etapas que tiende al logro de un objetivo y que necesariamente implican la revisión o reiniciación de aquella, en donde su dinámica no funciona o no es la adecuada. El Prodes, como modelo, necesariamente requiere de una estructura de funcionamiento como proceso, que hoy no se establece de forma clara.

La estructura, en su concepción integral, no es propia del esquema de modelo existente actualmente, por el contrario, dicha figura es propia de cada grupo individualmente, pero no existe un tipo que pueda ser replicable a todos los Prodes existentes o por conformarse.

Al igual que en la estructura, las categorías de Roles, Indicadores y Metodología están definidas por cada grupo Prodes, de manera individual, no de forma colectiva como modelo genérico, lo que no permite poder hablar de un esquema genérico Prodes.

Si bien Acopi es quien apadrina la iniciativa Prodes, la política como esquema orientador de funcionamiento de los grupos, no es clara, se diluye entre una función gremial para los asociados y el sostenimiento de un programa; desde esta concepción no se ve la iniciativa como una estrategia de desarrollo gremial, de ahí que no estén definidas las directrices de forma explícita como política para la gestión y desarrollo de todos y cada uno de los grupos Prodes.

⁴ Entendida como la manera en que las organizaciones se movilizan para desarrollar e imponer un nuevo paradigma de desarrollo.

La dinámica actual de funcionamiento tiene implícitas las restricciones, pero sus implicaciones no se hacen consientes, dado propiamente el no funcionamiento como modelo establecido. En la medida en que las restricciones se perciban y sean resueltas en su contradicción, se generarán las condiciones para que las demás categorías sean funcionales y se puedan establecer para la dinámica del modelo. Para cada grupo Prodes, es un elemento que necesariamente debe establecer la relación dinámica de funcionamiento de los grupos.

Se ratifica aún más el comentario anterior, al cada grupo definir su *propio* esquema de funcionamiento y reglamentación, no es posible hablar de un *único modelo* que pueda recibir el nombre Prodes, habría que identificarlos más por las características propias del grupo, que por el hecho de tener el nombre Prodes. En caso de que un grupo sea tomado como referente, estaríamos hablando más de características específicas que de regularidades generales.

Se refleja acá que Acopi no tiene definida una política frente al direccionamiento de los Prodes, dicha afirmación es incluso reconocida por los mismos grupos Prodes configurados actualmente; igualmente, hoy no existe un esquema de transferencia de experiencias entre grupos Prodes, como tampoco hay estructura de seguimiento y evaluación al desarrollo de los mismos.

Como se describe, lo que hoy se tiene como modelo dista demasiado de la propuesta planteada en el numeral uno de este trabajo, se requiere entonces que el sistema de funcionamiento actual del Prodes sea revisado y redefinido, e igualmente, requiere implementársele un plan táctico para que dicha estrategia alcance los propósitos de redireccionamiento gremial y opción de asociatividad en el marco del desarrollo de la política regional para el fortalecimiento de la pequeña y la

mediana empresa, con impacto en la configuración de los tejidos empresarial y social.

El esquema gremial actual, no solo el de Acopi, sino en general el colombiano, aglutina un grupo de empresas que se agremiaron básicamente buscando representatividad, pero las circunstancias actuales de competitividad, apertura, disminución de la demanda y demás circunstancias del entorno, han llevado a los empresarios a buscar en el gremio, más que representatividad, respaldo, apoyo logístico, opciones de mercado, entre otros. Es así como ya no basta con simplemente pertenecer a un gremio, sino que la agremiación se hace buscando obtener dichas ganancias.

4.3 Modelo Propuesto

En la configuración del modelo que presentamos, se establecen una serie de dimensiones y de componentes claramente ordenados, jerarquizados y vitales desde una perspectiva de alternativa de estrategia de desarrollo empresarial de las Pymes en un mundo globalizado y altamente competido.

Este modelo es el resultado de la sistematización de la experiencia actual de los Prodes, de la cual se recogen una serie de componentes hoy dispersos, pero necesarios para estructurarlo, de tal manera que sirva de línea de construcción de los colectivos empresariales sectoriales, definidos como un aspecto estratégico de Acopi.

4.3.1 Dimensiones del modelo⁵.

4.3.1.1 Dimensión cultural⁶.

Los procesos asociativos sostenibles tienen un fuerte componente de mentalidad individual y cambios culturales organizacionales.

Es necesario definir unos componentes que se abordan de manera ordenada: primero, una serie de restricciones que presentan en su interior, contradicciones, desde lo individual, lo organizativo y sectorial, por la misma esencia de los procesos asociativos. Como segundo, la filosofía de asociatividad que se aborda desde el ámbito individual, organizativo y de mercado, y finalmente, la articulación de capitales y tejidos humanos, sociales y empresariales.

El primer componente de la dimensión cultural, son las restricciones de carácter individual, organizacional y sectorial.

A nivel individual surge una restricción que tiene implícita una contradicción, que lleva a que las personas no trasciendan de lo individual a lo colectivo.

A nivel organizacional se presentan dos restricciones, una primera tiene que ver con la necesaria actuación de las empresas, relacionando lo táctico y lo estratégico, el corto y el largo plazo, articulando estos dos ámbitos tradicionalmente desintegrados en las dinámicas de las empresas, principalmente en las pymes. Por lo tanto, hoy es necesario pensar en

⁵ *Modelo Prodes.* Es el marco de desarrollo de los Prodes, posee los diferentes componentes que se deben abordar de manera ordenada y estructurada para consolidar la figura. Sirve como guía para la constitución de los diferentes Prodes.

⁶ *Dimensión Cultural.* Se entiende esta dimensión desde tres aspectos que se consideran fundamentales para el desarrollo de los colectivos empresariales. Estos son la asociatividad, las contradicciones que surgen en esta estrategia y la existencia de capitales y su relación.

estrategias de desarrollo empresarial que permitan vislumbrar una buena posición ante las fuertes presiones del entorno.

Una segunda restricción que contiene una nueva contradicción, es la manera como se aborda el mercado nacional e internacional. Las reglas de juego son impuestas por factores internacionales, relegando a un segundo plano la normatividad, el comportamiento y decisiones locales que rigen los mercados nacionales. Se hace necesario pensar globalmente para actuar localmente, se impone una nueva lógica de abordaje de los mercados.

A nivel sectorial se presenta una restricción, cuya contradicción es pasar de pensar y actuar como unidad económica a un pensamiento y actuación en cadenas, como sector; que exige pensar en la especialización, en producción en grande y convirtiéndose en imperativo, el problema de la asociatividad.

El segundo componente es la filosofía de la asociatividad, la cual también se abordara desde tres ámbitos, el individual, el organizacional y el del mercado.

Desde lo individual, es necesario profundizar conceptos como, la solidaridad, la confianza, el compartir, la amistad, estos, potenciados hacia la asociatividad, se convierten en transformadores de mentalidad individual hacia mentalidades más colectivas.

Desde lo organizacional se introducen paradigmas nuevos en tanto se ve fundamental el desarrollo del trabajo en equipo, la responsabilidad social de las organizaciones o corresponsabilidad, el compromiso organizacional con desarrollos sectoriales y de región y el trabajar siempre por el interés común. Todo esto, requiere de mucha flexibilidad para adaptarse a las nuevas exigencias de la asociatividad como estrategia de desarrollo empresarial.

Desde el mercado, es necesario tener nuevas valoraciones en torno a lo que tradicionalmente se ha mirado la competencia como rivalidad. Se imponen conceptos como cooepetencia, colaboración, crecimientos empresariales colectivos, las mejores prácticas y la transferencia metodológica, para abordar a profundidad la asociatividad.

El tercer componente de tejidos y capitales, humanos, sociales y empresariales, se entiende como una articulación dinámica, de manera sistémica, para la implementación de la estrategia de desarrollo empresarial, generando un fuerte entramado de relaciones que se colocan en función de propósitos de región, de cadena y de sector. Es dinámica en tanto se moviliza hacia el desarrollo y generación de riqueza⁷ económica, humana, social y empresarial.

4.3.1.2 Dimensión estratégica.

Las miradas estratégicas serán definidas en una nueva dimensión de cadena, de sector y de colectividad. Se entiende como esa manera de abordar el direccionamiento estratégico de los Prodes de la siguiente forma:

- La necesidad de internacionalización de los colectivos vía cadenas.
- La definición de una visión compartida, buscando la generación de riqueza colectiva.
- La determinación de una misión colectiva que parta de los contactos estratégicos de las misiones individuales.
- La definición de unos valores colectivos centrados en el impulso de la asociatividad.
- La determinación de estrategias que toquen la institucionalidad, la asociatividad y la integración empresarial.

⁷ **Generación de Riqueza.** Es un resultado que permite el crecimiento y desarrollo individual, empresarial y regional.

- Finalmente, la definición de proyectos que profundicen la integración de las empresas.

4.3.1.3. Dimensión organizacional.

Consecuente con la filosofía de asociatividad de los Prodes, se requiere de una clara conformación de una dirección de carácter colegiada, que apunte a llevar al gremio a un nuevo redireccionamiento, centrado en los grupos y en las soluciones específicas de problemas empresariales. Bajo esta óptica, estas estructuras de deben fortalecer los colectivos de dirección de los Prodes, sus líderes o las propias estructuras empresariales.

Todo lo anterior se concreta en la definición de nuevos procesos, diseñados desde el concepto de empresa extendida. Para el desarrollo de este componente se han definidos siete procesos que idealmente se abordan estructuralmente de la siguiente manera:

El primer proceso, de *orientación filosófica y estratégica*, buscando desarrollar la planeación colaborativa.

Un segundo proceso, de *intercambio y comunicación*, que busque compartir experiencia y el desarrollo de la sistematización del conocimiento construido desde las prácticas asociativas.

El tercer proceso, de *formación empresarial*, que dimensione la escuela de la asociatividad, potenciando el capital humano.

Como cuarto proceso, la *innovación sectorial*, que desarrolla la adaptación de diseños, de productos y trabajo conjunto.

El quinto proceso, de *negociación colectiva*, busca desarrollar el mercadeo sectorial y los soportes logísticos correspondientes.

Un sexto proceso desarrolla la *integración de procesos*, que estandaricen y trabajen por el mejoramiento continuo.

Finalmente, existe un proceso de *relacionamiento con las redes de apoyo* que hacen parte del capital social.

Para soportar todo lo definido hasta aquí, se establecerán estructuras, las cuales se construirán teniendo presente criterios como *flexibilidad, asociatividad*, que estén *centradas en el talento humano*, a manera de *redes*, que trabajen con carácter *colegiado*, en fin, unas estructuras que presentan unas peculiaridades muy diferentes a las actuales.

Finalmente, se hace necesario definir una serie de interfaces, responsabilidades y roles a jugar por los integrantes en el desarrollo de los Prodes, enmarcados en el desarrollo de los procesos.

4.3.1.4. Dimensión de gestión.

Para el desarrollo de las estructuras Prodes, existe una cuarta dimensión que tiene que ver con la gestión. En ella se presentan aspectos que adquieren carácter transversal. Inicialmente, la definición de una serie de *políticas* que contemplen:

- El desarrollo de la *filosofía de asociatividad*.
- La concepción sobre la construcción de *tejido social, humano y empresarial*.
- la *articulación a las cadenas productivas*.
- La búsqueda de la *optimización y las economías de escala* orientadas a los procesos.
- el *criterio colegiado* de las estructuras que se establecerán.

- La estructuración de nuevas empresas sobre *criterios de propiedad colectiva*.
- El establecimiento de *indicadores de gestión* universales y específicos.
- Todo lo anterior articulado hacia la nueva *orientación del gremio* para el desarrollo de los Prodes.

En segundo orden, para garantizar el funcionamiento cotidiano de los Prodes, se requiere del establecimiento de una serie de *metodologías*.

Es crítico vivir un proceso de sistematización para el desarrollo y direccionamiento estratégico de los Prodes:

- El establecimiento de un sistema de indicadores de gestión.
- Un sistema de transferencia de conocimiento y experiencias buscando la estandarización y desarrollo de los procesos.
- En última instancia, un sistema de evolución de Prodes y Multiprodes.

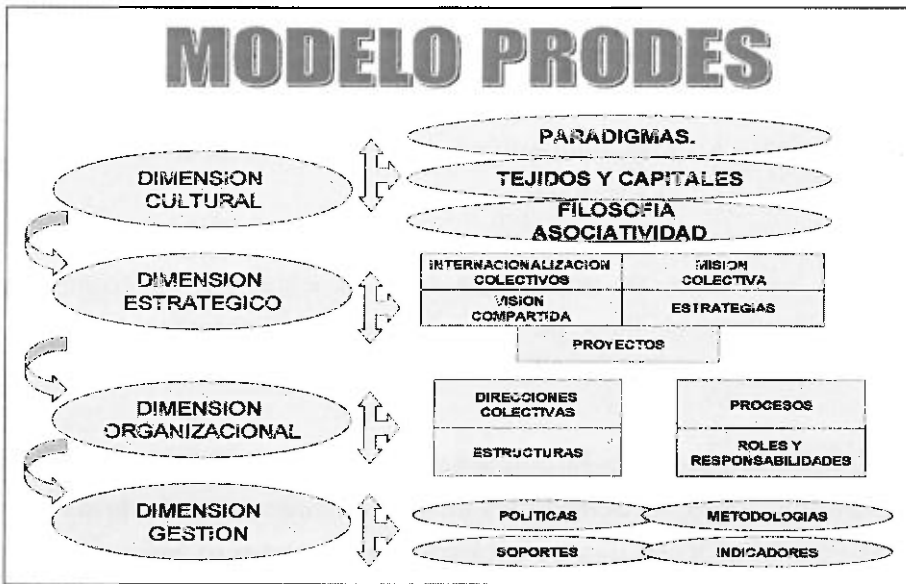
También se hace necesario establecer una serie de soportes e instrumentos que permitan darle sostenibilidad al desarrollo del modelo. Dentro de estos se tienen:

- El soporte de direccionamiento estratégico expresado en un modelo de construcción de direccionamientos estratégicos.
- El tecnológico, construido bajo una perspectiva de un sistema de información.
- Un soporte logístico que enlace las dinámicas propias de las empresas articuladas a los Prodes.
- Finalmente, un soporte jurídico que trabaje sobre la figura de la asociatividad.

Desde el punto de vista de instrumentos, se debe configurar una escuela de liderazgo Prodes que trabaje sobre los ejes de la asociatividad, competencias gerenciales, tejidos y gestión estratégica, así como el establecimiento de observatorios de tendencias sectoriales que vislumbre el futuro del sector y defina lineamiento de recomposiciones sectoriales y empresariales.

El último componente de esta dimensión son los indicadores de gestión.

Figura 4. Modelo Prodes



4.3.2 Etapas de Desarrollo del modelo propuesto.

Para poner en ejecución el modelo, se propone la siguiente estructura de funcionamiento, que además es genérica para cada una de las cuatro grandes dimensiones antes descritas y que se desarrollarían en los siguientes procesos⁸:

⁸ *Procesos.* Serie de fases que se deben desarrollar al interior de los Prodes para su consolidación.

- Selección
- Adentramiento
- Dimensionamiento estratégica
- Estructuración
- Operación
- Negociación y relaciones
- Manejo de restricciones

Para todos estos procesos se cumple la siguiente estructura:

Inicialmente, se dan unas *orientaciones de trabajo*, que consisten en lineamientos que direccionan y establecen las reglas de juego que pretende lograr cada dimensión.

Luego se definen *aspectos de trabajo*, donde se estructuran secuencialmente los procedimientos a seguir para lograr los resultados de la dimensión que se va a trabajar.

Esa secuencia se representa con un *esquema de trabajo* que permite visualizar el flujo de la información y detectar las rutas y secuencias para la adquisición de la competencia de cada dimensión.

Posteriormente, en la *dinámica de trabajo* se detallan de manera argumentada, todas las actividades que darán cuenta del desarrollo de la dimensión y el proceso que se está trabajando. Aquí es muy importante *determinar los alcances* de cada una de las dimensiones, con el fin de precisar los resultados a obtener.

Para cada competencia y sus actividades se definen los *soportes teóricos*, en cuanto las *temáticas*, los *documentos* y los *logros prácticos*, es decir los componentes del estándar de desempeño, en cuanto se definen los criterios, los conocimientos derivados de ese desempeño, las evidencias que se deben recoger y la determinación de los campos de aplicación de los logros identificados.

Finalmente, se instrumentaliza el *proceso de desarrollo de la dimensión y su componente*, delimitando el *aspecto* (elemento de competencia), la *estrategia metodológica* de trabajo y los *instrumentos* de recolección de las evidencias.

Visto de una manera esquemática, cada etapa tendría estos procesos:

Selección

- Orientaciones de trabajo
- Aspectos de trabajo
- Esquema de trabajo
- Dinámica de trabajo
- Determinación de alcances
- Soportes teóricos
 - Temática
 - Documento
 - Logros prácticos
- Proceso de desarrollo del componente
 - Aspecto
 - Metodología de trabajo
 - Instrumento de trabajo
 - Duración

A manera de ejemplo y para visualizar como se aplica esta estructura a cada componente, veamos un ejemplo desarrollado con el proceso de selección:

1. Selección.

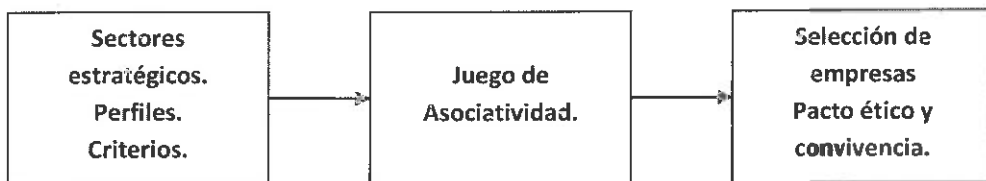
Orientaciones de trabajo.

Esta etapa consiste en realizar un proceso de selección de empresas que harán parte sustancial del PRODES en su nueva concepción. Se tendrán en cuenta unos criterios y perfiles previos que servirán de filtro para las empresas, para finalmente, lograr pactos éticos y de convivencia.

Aspectos de trabajo.

- Determinación de sectores estratégicos
- Determinación de perfiles.
- Convocatoria.
- Juego de la asociatividad.
- Selección de empresas.
- Pacto ético y de convivencia.

Esquema de trabajo.



Dinámica de trabajo.

Se partirá de tener unas definiciones claras sobre los sectores que considera ACOPI como estratégicos para el desarrollo de los colectivos empresariales, un buen referente para esta definición es la estrategia de desarrollo empresarial que esté operando en su momento en la región.

La búsqueda de estos colectivos, y de las empresas que se articulan, tendrá como fundamentos la determinación de perfiles de empresas y la definición de unos criterios de trabajo considerados fundamentales para vivir procesos asociativos.

Tanto la definición del sector estratégico, como los perfiles y los criterios, servirán como filtro para identificar empresas susceptibles de vivir procesos asociativos. Esta identificación llevará a un conjunto de empresas a vivir un juego de asociatividad que permita identificar la capacidad de trabajo en asociación, la capacidad de generación de tejidos y el trabajo en unas nuevas reglas de juego.

Finalmente, se seleccionarán las empresas que harán parte de los colectivos empresariales y se firmará un pacto ético y de convivencia levantado sobre la base de trabajo en equipo y de proyección colectiva, para proceder a vivir un proceso de adentramiento a la asociatividad empresarial.

Determinación de alcances.

El alcance que tendrá este proceso será la determinación de las empresas que harán parte del colectivo empresarial naciente y el asumir un compromiso de propugnar por la consolidación del Prodes a nivel individual, y también como estrategia de desarrollo empresarial para el actual tiempo.

Soportes teóricos.

TEMÁTICA	DOCUMENTO	LOGROS PRÁCTICOS
Estrategia de desarrollo empresarial	Documentos CCMA, Esumer, Acopi y Municipio de Medellín	Comprensión a profundidad en qué consiste la estrategia
Determinación de perfiles y criterios	Documento elaborado	Cumplimiento estricto en el proceso selección
Convocatoria	Procedimiento estándar de convocatoria	Contactar empresas con perfiles
Juego de la asociatividad	Como crear una alianza poderosa	Creación de condiciones para la asociatividad

Selección de empresas	Prodes y sus proyecciones	Adentramiento al concepto
Pacto ético y convivencia	Documento elaborado	Comprensión a cabalidad del compromiso

Proceso de desarrollo del componente.

ASPECTO	METODOLOGÍA DE TRABAJO	INSTRUMENTOS DE TRABAJO	DURACIÓN.
Determinación de sectores estratégicos	Tener un marco nacional y regional sobre los desarrollos de los acuerdos de competitividad definidos en el plan estratégico nacional.	Conformación y desarrollo de clusters	8 horas
Determinación de perfiles y criterios	Se levantará una propuesta para la discusión y esta será aprobada por la dirección de Acopi. Ver propuesta 1.	Formato de perfiles de empresas y criterios de trabajo	8 horas
Convocatoria	Se partirá de la base de datos de las empresas pertenecientes a las cadenas productivas y que cumplan con	Estándar de convocatoria.	8 días

	<p>el perfil y los criterios para ser convocadas y se presentara todo lo pertinente a la conformación de Podes.</p>		
<p>Juego de la asociatividad</p>	<p>Es la realización del juego como establecer alianzas poderosas.</p>	<p>Juego alianzas poderosas.</p>	<p>8 horas</p>
<p>Selección de empresas</p>	<p>Luego de desarrollarse el juego y vivir un proceso de análisis de empresas, se procede a seleccionar las empresas que califica.</p>	<p>Formato de inscripción de empresas</p>	<p>2 horas</p>
<p>Pacto ético y de convivencia</p>	<p>Es la convocatoria a una reunión de los futuros integrantes del Prodes a conformarse para firmar un pacto ético y de convivencia.</p>	<p>Formato de pacto ético y de convivencia</p>	<p>2 horas</p>

Indicadores.

- Empresas convocadas perfiladas
- Empresas concedoras de estrategia de desarrollo
- Empresas participantes en juego
- Empresas seleccionadas
- Pactos firmados

2. Adentramiento.

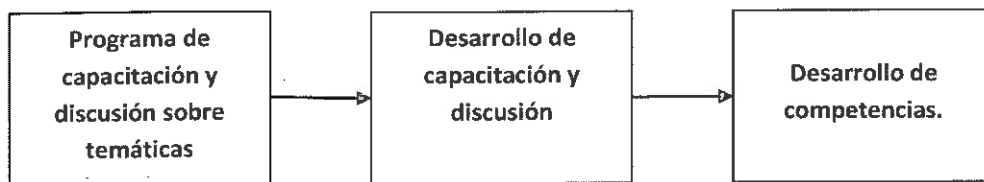
Orientaciones de trabajo.

Esta etapa consiste en realizar un proceso de adentramiento hacia lo filosófico inmerso en el modelo de gestión Prodes. Se realizarán formación y discusión en torno a los temas como asociatividad, capitales y tejidos y sobre las contradicciones inmersas en un modelo asociativo. El desarrollo de preparara a las empresas para vivir un proceso de asociatividad con alcance de largo plazo.

Aspectos de trabajo.

- Filosofía asociatividad
- Conformación de capitales
- Integración de capitales
- Tratamiento de contradicciones

Esquema de trabajo.



Dinámica de trabajo.

Las empresas seleccionadas para la conformación de Prodes se convocan para una formación en temas como la asociatividad empresarial, competencias gerenciales y personales para la asociatividad, el capital social, humano y empresarial, el tejido social, empresarial y el humano y sobre las contradicciones que subyacen en el desarrollo de los colectivos empresariales.

La capacitación se estructurara con rigor pedagógico y didáctico trabajando tres módulos. Asociatividad, capitales y tejidos, y contradicciones del modelo, los cuales serán acompañados por expertos en el tema.

Finalmente, se certificarán en competencias gerenciales y personales necesarias para vivir procesos de asociatividad.

Determinación de alcances.

El alcance que tendrá este proceso será la formación en competencias necesarias para vivir procesos de asociatividad al interior de los colectivos empresariales Prodes.

Soporte teóricos.

TEMÁTICA	DOCUMENTO	LOGROS PRÁCTICOS
Asociatividad empresarial	Payares y sobre procesos cooperativos y asociativos	Competencias necesarias para la asociatividad
Capital social y tejido social	Sudasky	Competencias para articularse a la institucionalidad con propósitos conjuntos
Capital empresarial y tejido empresarial	Experiencias regionales sistematizadas	Competencias para articularse con empresas con propósitos conjuntos
Capital humano y tejido humano	Formación del talento humano	Competencias para articularse con empresas desde procesos formativos
Contradicciones del modelo	Empresa individual y empresa colectiva	Competencias para desempeñarse en empresas asociativas

Proceso de desarrollo del componente.

ASPECTO	METODOLOGÍA DE TRABAJO	INSTRUMENTOS DE TRABAJO	DURACIÓN
Asociatividad empresarial	Se partirá de estructuración de los componentes en tres dimensiones la social, la empresarial y la individual, esto será abordado de manera conceptual para luego generar un proceso de discusión sobre el caso del Prodes a formar aplicando estos conceptos	Glosario de componentes filosóficos. Documento de lo asociativo para el Prodes a constituir.	20 horas
Capital social y tejido social	Ídem	Glosario de componentes filosóficos. Documento de capital social y tejido social para el Prodes a constituir.	10 horas

Capital empresarial y tejido empresarial	Ídem	Glosario de componentes filosóficos. Documento de capital empresarial y tejido empresarial para el Prodes a constituir.	10 horas
Capital humano y tejido humano	Ídem	Glosario de componentes filosóficos. Documento de capital humano y tejido humano para el Prodes a constituir.	10 horas
Contradicciones del modelo	Ídem	Glosario de componentes filosóficos. Documento de contradicciones para el Prodes a constituir.	20 horas

Indicadores.

- Documento sobre asociatividad aplicado al Prodes.
- Documento sobre capitales y tejidos aplicado al Prodes.
- Documento contradicciones aplicado al Prodes.

3. Dimensionamiento estratégico.

Orientaciones de trabajo.

En esta etapa se partirá de la estrategia de desarrollo empresarial vigente en la región y de la necesidad de internacionalización de las empresas. Es fundamental tener como insumo el análisis de tendencias sectoriales de las empresas. Se generara una dinámica de trabajo y de discusión para hacer construcciones hacia el Prodes, estas deben abordar desde la visiones, la misión, los valores, las estrategias y los proyectos para el desarrollo y la consolidación, finalmente, se dotaran de un plan de acción que tendrán una vigencia bianual.

Aspectos de trabajo.

- Estrategia de desarrollo empresarial
- Análisis sectoriales
- Construcción de visión compartida
- Definición de misión colectiva
- Determinación de valores colectivos
- Establecimiento de estrategias y proyectos
- Planes de acción

Esquema de trabajo.



Dinámica de trabajo.

Las empresas seleccionadas para la conformación de Prodes se convocan para desarrollar una discusión que parta de la estrategia de

desarrollo empresarial regional y el análisis de tendencias sectoriales, estos serán factores a tener presente de manera permanente para realizar las adecuaciones necesarias a las definiciones para el desarrollo del Prodes. La construcción será de manera colectiva

Con base en estos insumos, se determinarán los componentes de la plataforma estratégica del Prodes, estamos hablando del direccionamiento estratégico y de su operación, a través de los proyectos, tanto sectoriales, para los Prodes como para las empresas individuales.

Finalmente, este trabajo debe arrojar el plan de acción que llevara al Prodes a cumplir sus propósitos estratégicos y de operación.

Determinación de alcances.

El alcance que tendrá este proceso será, la definición del plan de acción en donde se reflejen la articulación del Prodes a la estrategia de desarrollo regional, las tendencias de los sectores, las definiciones de carácter estratégico y los proyectos definidos en el direccionamiento estratégico.

Soporte teóricos.

TEMÁTICA	DOCUMENTO	LOGROS PRÁCTICOS
Estrategia de desarrollo empresarial	Estrategia de desarrollo empresarial para Antioquia	Comprensión y definición de articulación a la estrategia
Análisis sectorial	Documentos sobre tendencias del sector	Apropiación y articulación al Prodes hacia dónde va el sector
Construcción de visión compartida	Construcción de visiones compartidas	Definición de visión compartida

Definición de misión colectiva	Construcción de misión colectiva	Definición de misión colectiva
Determinación de valores colectivos	Documentos sobre fundamentos asociativos y documento de construcción de valores colectivos	Determinación de valores colectivos
Establecimiento de estrategias y proyectos	Documentos sobre direccionamientos estratégicos y proyectos	Fijación de estrategia de desarrollo del Prodes y los proyectos para materializarlos
Planes de acción	Proyecto	Plan de acción a dos años

Proceso de desarrollo del componente.

ASPECTO	METODOLOGÍA DE TRABAJO	INSTRUMENTOS DE TRABAJO	DURACIÓN
Estrategia de desarrollo empresarial	Se desarrollará una exposición magistral sobre la estrategia y se abrirá una discusión sobre la articulación del Prodes a ella	Documento sobre la estrategia de desarrollo empresarial regional	4 horas
Análisis sectorial	Se desarrollará una exposición magistral sobre tendencias del sector y se desarrollará una	Observatorio sectorial	8 horas

	discusión sobre comportamiento del Prodes con estas tendencias		
Construcción de visión compartida	Partiendo de las visiones de cada una de las empresas, y teniendo como referente la estrategia regional y las tendencias del sector, se definirá una visión compartida centrada en la generación de valor del colectivo	Visiones particulares Cómo construir una visión compartida	6 horas
Definición de misión colectiva	Partiendo de las misiones de cada una de las empresas, y teniendo como referente la estrategia regional y las tendencias del sector, se definirá una misión colectiva	Misiones de cada empresas Documento <i>Cómo construir misiones colectivas</i>	6 horas

	centrada en los problemas estratégicos del sector y del colectivo.		
Determinación de valores colectivos	Partiendo de los valores inmersos en los procesos asociativos, se generará una discusión para establecer los valores que asumirá el Prodes que se construirá	Documentos sobre valores inmersos en la asociatividad	6 horas
Establecimiento de estrategias y proyectos	Partiendo del análisis de la estrategia, las tendencias del sector, las visiones compartidas y las misiones colectivas, se identifican las estrategias y los proyectos que permitirán desarrollar los Prodes constituidos	Estrategia regional Tendencias del sector Visión compartida Misión colectiva Textos sobre diseño estratégico	12 horas

Planes de acción	De manera colectiva se establecerán las acciones más pertinentes para operar las estrategias	Direccionamiento estratégico definido Documento sobre construcción de planes de trabajo	8 horas
------------------	--	--	---------

Indicadores.

- Articulación a la estrategia regional
- Estudios de tendencias analizados
- Direccionamiento estratégico construido
- Proyectos planteados
- Planes de acción definidos
-

4. Estructuración

Orientaciones de trabajo.

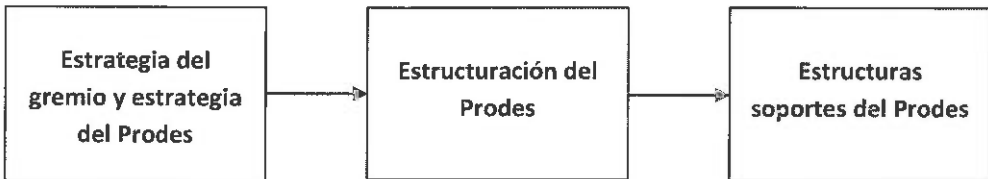
En esta etapa se trabajará en función de establecer las estructuras más indicadas de acuerdo al direccionamiento estratégico definido, logrando determinar cuáles serían los procesos básicos que trabajaría cada Prodes, la integración de procesos que se genere con las empresas individuales, la estructura orgánica más indicada y al final las interfases, los roles y las responsabilidades de la estructura.

Aspectos de trabajo.

- Estrategia del gremio
- Estructuras de dirección
- Colectivos de dirección Prodes.
- Líderes Prodes
- Definición de procesos

- Procesos integrados
- Estructuras orgánicas
- Interfases
- Roles y responsabilidades

Esquema de trabajo.



Dinámica de trabajo.

Se partirá de conocer y discutir la estrategia de desarrollo del gremio vía Prodes. Ésta entrará en un proceso de confrontación con las estrategias definidas por los Prodes, generándose la discusión y encontrando los puntos de contacto que permita ligar de manera estructural al gremio con las dinámicas de los Prodes.

Consecuentes con las filosofías asociativas y sobre la base de conformación de colectivos empresariales, se diseñarán los procesos a implementar y la integración de procesos que se requieran para ser soportadas en estructuras, en donde se deslinda claramente las responsabilidades, las interfases y los roles a desarrollar.

La discusión deberá conducir a definir las estructuras orgánicas más indicadas para desarrollar estratégicamente los Prodes conformados.

Determinación de alcances.

El alcance de esta etapa será la definición de la estructura orgánica más indicada para el desarrollo de la proyección estratégica del Prodes en el marco de la estrategia de desarrollo del gremio.

Soportes teóricos.

TEMÁTICA	DOCUMENTO	LOGROS PRÁCTICOS
Estrategia del gremio	Direccionamiento estratégico del gremio	Apropiación de los Prodes de la estrategia del gremio
Estructuras de dirección Colectivos de dirección Prodes Líderes Prodes	Documento sobre qué son estructuras de dirección colectivas Funcionamiento de grupos de líderes Conformación de estructuras	Caracterización y manual de funcionamiento de estructuras de dirección colectivas
Definición de procesos Procesos integrados	Documentos sobre procesos Documento sobre integración de procesos	Comprensión de procesos y su integración Aplicación a los Prodes
Estructuras orgánicas	Documentos sobre estructuras orgánicas	Estructura adecuada al Prodes
Interfases Roles y responsabilidades	Documento sobre interfases, roles y responsabilidades	Interfases, roles y responsabilidades de los Prodes

Proceso de desarrollo del componente.

ASPECTO	METODOLOGÍA DE TRABAJO	INSTRUMENTOS DE TRABAJO	DURACION
Estrategia del gremio	Se presentara por parte del gremio la estrategia que va a permitir su desarrollo para generar un discusión alrededor de la manera sobre cómo se liga ésta con las estrategias de los Prodes.	Estrategia del gremio Estrategias de los Prodes	2 horas
Estructuras de dirección Colectivos de dirección Prodes Líderes Prodes	Se desarrollará una discusión sobre cuál es la estructura más indicada para el Prodes que se conforma y su relación con el gremio determinando, sus órganos de dirección y los líderes del Prodes, además de su correspondiente estructura	Estructuras orgánicas para alianzas estratégicas Modelo de gestión del Prodes	4 horas
Definición de procesos Procesos integrados	De manera colectiva se plantearan cuales serían los proceso internos y como se integrarían los procesos individuales con el Prodes	Modelo de gestión del Prodes.	8 horas

Estructuras orgánicas	Se desarrollara una discusión sobre cuál es la estructura más indicada para el Prodes que se conforma y su relación con el gremio determinando, sus órganos de dirección y los líderes del Prodes, además de su correspondiente estructura	Estructuras orgánicas para alianzas estratégicas Modelo de gestión del Prodes	4 horas
Interfases Roles y responsabilidades	De acuerdo a los componentes definidos en la estructura, se planteará una construcción colectiva sobre cómo se relaciona cada componente quiénes asumen responsabilidades y qué papel juega en el desarrollo de los Prodes	Modelo de gestión del Prodes Estructura definida para el Prodes	8 horas

Indicadores.

- Empresas conocedoras de la estrategia del gremio
- Equipos de dirección conformados
- Líderes organizados
- Estructuras establecidas

5. Operación.

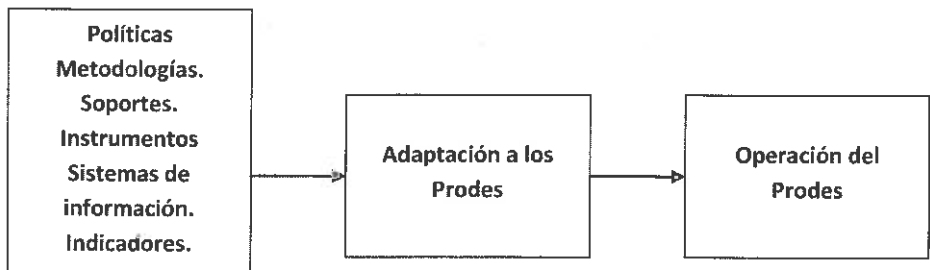
Orientaciones de trabajo.

Desde el gremio se definirán las políticas y las metodologías necesarias para soportar el desarrollo de los Prodes. Además, se colocaran al servicio de éstos los soportes e instrumentos de trabajo, los sistemas de información que permitirán transmitir conocimiento y experiencia a los Prodes y finalmente, se definirán los indicadores de gestión que midan el desarrollo de la estrategia regional.

Aspectos de trabajo.

- Definición de políticas
- Determinación de metodologías
- Determinación de soportes e instrumentos de trabajo
- Establecimiento de sistemas de información
- Definición de indicadores de gestión

Esquema de trabajo.



Dinámica de trabajo.

En esta etapa se iniciara el trabajo con la discusión de los Prodes sobre la definición de políticas determinadas desde Acopi, al igual que las metodologías de trabajo. Esto será el marco para definir la manera como se articularán a los Prodes nacientes.

Igual proceso se le definirá a los soportes e instrumentos entregados por el gremio, también los sistemas de información e indicadores de gestión.

La discusión girara en torno a la manera como los Prodes introducirán en su dinámica de trabajo estos componentes necesarios para la operación.

Finalmente, se realizara una discusión para determinar el plan de operación.

Determinación de alcances.

Esta etapa se culminará con la definición del plan de operaciones, el cual tendrá articulados todos los aspectos definidos desde el gremio.

Soporte teóricos.

TEMÁTICA	DOCUMENTO	LOGROS PRÁCTICOS
Sobre las políticas	Documento de Acopi sobre políticas	Adaptación de las políticas al Prodes
Sobre las metodologías	Documento de Acopi sobre metodologías	Adaptación de metodologías al Prode.
Sobre los soportes e instrumentos	Manual de manejo de soportes e instrumentos	Apropiación de soportes e instrumentos al Prodes
Sobre los sistemas de información	Manual de manejo de sistemas de información	Apropiación de sistemas de información en el Prodes
Sobre los indicadores de gestión	Estructura de indicadores definidos desde Acopi	Aplicación de indicadores al Prodes

Proceso de desarrollo del componente.

ASPECTO	METODOLOGÍA DE TRABAJO	INSTRUMENTOS DE TRABAJO	DURACIÓN
<p>Sobre las políticas</p>	<p>Dentro del Prodes conformado se presentarán de manera magistral las políticas definidas desde Acopi, éstas son discutidas por los miembros del nuevo Prodes para ser aplicadas a la operación del colectivo empresarial</p>	<p>Políticas para los Prodes</p>	
<p>Sobre las metodologías</p>	<p>Dentro del Prodes conformado se presentarán de manera magistral las metodologías definidas desde Acopi, éstas son discutidas por los miembros del nuevo Prodes para ser aplicadas a la operación del colectivo empresarial</p>	<p>Las metodologías Prodes</p>	

<p>Sobre los soportes e instrumentos.</p>	<p>Dentro del Prodes conformado se presentarán de manera magistral los soportes e instrumentos definidos desde Acopi, éstos son discutidos por los miembros del nuevo Prodes para ser aplicados a la operación del colectivo empresarial</p>		
<p>Sobre los sistemas de información</p>	<p>Dentro del Prodes conformado se presentarán de manera magistral los sistemas de información definidos desde Acopi, éstos son discutidos por los miembros del nuevo Prodes para ser aplicados a la operación del colectivo empresarial</p>	<p>Los sistemas de información Prodes</p>	
<p>Sobre los indicadores de gestión</p>	<p>Dentro del Prodes conformado se presentarán de</p>	<p>Los indicadores de gestión de los Prodes</p>	

	<p>manera magistral los indicadores de gestión definidos desde Acopi, éstos son discutidos por los miembros del nuevo Prodes para ser aplicados a la operación del colectivo empresarial</p>		
--	--	--	--

Indicadores.

- Políticas aplicadas
- Metodologías adoptadas
- Soportes e instrumentos aplicados
- Sistemas de información aplicados

6. Negociación y relaciones.

Orientaciones de trabajo.

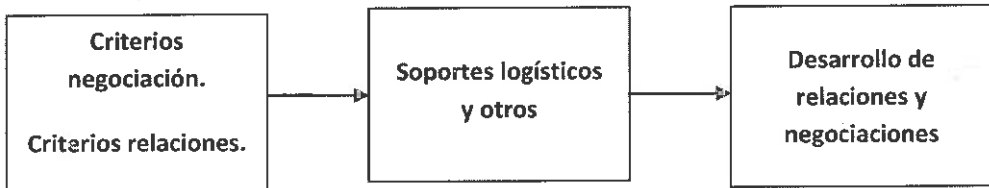
Se trata de desarrollar una discusión sobre la manera como se abordara la negociación como Prodes, y además, la manera como se relacionara con la institucionalidad, con los otros Prodes y con sus propias empresas.

La dinámica de desarrollo de los Prodes pasa por la generación de negociaciones que se realicen, ganado fuerza y peso en ella como colectivo empresarial. Esto significa que se realicen adecuaciones logísticas, entre otras, en las empresas y en su relación con el medio, para soportar los compromisos derivados de esta decisión.

Aspectos de trabajo.

- Proceso de negociación
- Soportes logísticos
- Manejo de relaciones
- Economías de escala

Esquema de trabajo.



Dinámica de trabajo.

Se partirá del establecimiento de unos criterios para la negociación y para el manejo de las relaciones, que serán construidos desde las propias realidades de los Prodes.

Luego del establecimiento de estos criterios, se establecerán los mecanismos, las estructuras y los instrumentos necesarios para el desarrollo de las negociaciones y las relaciones. Éstos serán establecidos tanto a nivel de los Prodes, entre los Prodes, como de las empresas individualmente.

Finalmente, se dotará un plan de implementación de los componentes necesarios para el desarrollo de las negociaciones y de las relaciones al interior de los Prodes y de las empresas individuales.

Determinación de alcances.

El alcance de esta etapa es la definición de un plan de implementación de los componentes de negociación y de relaciones, tanto a nivel de las empresas como a nivel de los Prodes.

Soporte teóricos.

TEMÁTICA	DOCUMENTO	LOGROS PRÁCTICOS
Proceso de negociación	Documento sobre competencias gerenciales Sobre el poder de negociación	Competencias en la negociación y relaciones
Soportes logísticos	Modelo logístico	Aplicación de modelo logístico al Prodes
Manejo de relaciones.	Documento sobre competencias gerenciales Sobre el poder de relaciones	Competencias en manejo de relaciones
Economías de escala	Documento sobre economías de escala	Definición de componentes soportes de la economía de escala
Relación interprodes	Documento sobre alianzas poderosas	Establecimiento de mecanismos de relación multiprodes

Proceso de desarrollo del componente.

ASPECTO	METODOLOGÍA DE TRABAJO	INSTRUMENTOS DE TRABAJO	DURACIÓN
Proceso de negociación	Se desarrollará una dinámica que apunte a generar habilidades de negociación en los integrantes del Prodes, y posteriormente, se determinan las políticas y criterios para el manejo de las negociaciones dentro del proceso	Plan de capacitación en competencias gerenciales	
Soportes logísticos	En cada unidad económica de los Prodes se realizará un acompañamiento para el establecimiento del modelo logístico definido	Modelo logístico	
Manejo de relaciones	Se desarrollará una dinámica que apunte a generar habilidades de relaciones en los integrantes del Prodes, y posteriormente, se	Plan de capacitación en competencias gerenciales	

	determinan las políticas y criterios para el manejo de las relaciones dentro del proceso		
Economías de escala.	Se abrirá una discusión sobre cuáles son las posibles economías de escala que se pueden potenciar a través de los Prodes	Procesos de cada empresa	
Relación interprodes	Se discutirá la manera de de relacionamiento con los otros Prodes, desde una perspectiva de transferencia de conocimientos	Sistema de transferencia Prodes	

Indicadores.

- Personas formadas en competencias en la negociación y relaciones
- Empresas con aplicación de modelo logístico
- Definición de soportes establecidos para economías de escala
- Número de mecanismos de relación multiprodes

7. Manejo de restricciones.

Orientaciones para el manejo de las contradicciones.

- Caracterización de la restricción
- Estado actual
- Estado deseado

5. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Los actores, si bien están identificados su rol, no está definido en el funcionamiento del modelo Prodes: asesores, empresarios, pioneros, coordinadores Prodes, dirigentes, líder, los miembros.

No hay una marcada trayectoria en la orientación del Prodes; llama la atención la brecha cronológica entre el coordinador del Prodes y los participantes de los mismos. Mientras el coordinador está desde el inicio – alrededor de siete años–, los participantes de los grupos tienen en promedio entre tres y cuatro años, mostrando un vacío en la dinámica de funcionamiento e interrogantes respecto a la brecha.

No hay una tipología de empresa Prodes, por ende, no hay modelo de asociatividad empresarial bajo dicha figura y viceversa; significa entonces, que no hay estructura claramente identificada y operativa, al igual que no existe un sistema de seguimiento y evaluación bajo este esquema.

Recomendaciones

Los Prodes deben avanzar rápidamente en convertirse en una estrategia de desarrollo gremial para Acopi, para lo cual es necesario avanzar en la implementación del modelo prospectivo propuesto,

respaldado y articulado a las decisiones políticas de desarrollo local, regional y nacional.

El modelo prospectivo Prodes requiere de la estructuración de una escuela de pensamiento empresarial que se soporte en el desarrollo de las competencias estratégicas empresariales, la actitud de asociatividad y el desarrollo del pensamiento estratégico. Todo en una perspectiva de construcción de conocimiento de manera permanente.

La asociatividad es una condición necesaria del modelo propuesto. Hoy existen condiciones para la asociatividad, pero faltan, obviamente, orientaciones para su ordenamiento y desarrollo, lo que permitiría generar tejido empresarial, económico y social. El coaching es un elemento dinamizador, pero bajo la concepción de estrategia y proceso, trascendiendo el tratamiento actual como etapa de capacitación.

El Prodes debe ser una apuesta de tipo empresarial con apertura mental, con un plan de mercadeo del mismo, y con un marco jurídico básico para su funcionamiento, a partir de los referentes del modelo prospectivo propuesto.

El modelo prospectivo propuesto debe en sí mismo resolver la transferencia de conocimientos entre Prodes y como sistema de generación de nuevo conocimiento, avanzando igualmente, hacia un esquema de funcionalidad intersectorial.

El Prodes, aún bajo las falencias actuales, tiene impacto frente al grupo que se articula alrededor de él, pero acompañado de una política regional de vocación de territorio significaría un impacto en el desarrollo del tejido social y empresarial.

El concepto geográfico de los Prodes es importante en tanto el esquema de funcionamiento actual exige la relación interpersonal entre los

asociados, pero el modelo necesariamente deberá trascender al concepto espacial, soportado en las tecnologías de las comunicaciones y la información.

Referencias Bibliográficas

- Vargas T, M.C. (1997). *Globalización, desarrollo regional y atomización del Estado Nación*. Tesis para optar el título de Magister en Planificación y Administración del Desarrollo Regional. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- CIDE-FLACSO. (1984). *Informe final del seminario "Sistematización de experiencias de educación popular y acción social"*. Enero de 1984, Santiago, CIDE-FLACSO.
- Cazaniga, S. (1996). En Puerta Zapata, A. *Evaluación y Sistematización de Proyectos Sociales*. Medellín, Colombia.

El texto que usted tiene en sus manos es un producto de los investigadores Hernando Granados Cortés, Ruth Elena Morales Ríos, Luis Emilio Morales García y Luis Gonzalo Tejada Moreno, con el apoyo del **Grupo de Investigación: “Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial”**, de la Institución Universitaria Esumer. El objetivo del grupo es desarrollar, preservar y promover conocimiento socialmente útil en los campos de la prospectiva, el desarrollo empresarial y el mercadeo territorial, al servicio de las organizaciones y acorde con las realidades intervenidas.