

# CARTAGENA DE INDIAS Y LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE SOBREVIVENCIA EN EL DESARROLLO LOCAL\*

Por: Kenia Victoria Cogollo  
Lewis León Baños  
Berena Vergara Serpa

## RESUMEN

*En la ciudad la asociatividad como estrategia competitiva en el desarrollo local ya inició el camino; incidiendo sobre procesos sociales tales como la organización, la participación, la cooperación, la competencia entre los actores, para este caso del sector económico local; estos aspectos se constituyen hoy y en el futuro, como elementos básicos a fortalecer para el desarrollo de la sociedad cartagenera.*

*Los datos aquí registrados enmarcan aspectos particulares tales como: contexto en el que surgen las experiencias, motivos de constitución, estructura socio-administrativa y logros alcanzados en las dos asociaciones objeto de estudio, del proyecto de investigación que da lugar a este artículo; destacándose las fortalezas que se han visibilizado para así lograr que la asociatividad como estrategia competitiva sea un factor dinámico para la multiplicación de este tipo de experiencias en la ciudad.*

\* Artículo producto de la investigación: "Redes socio-políticas constituidas por el pequeño y mediano empresario cartagenero en el desarrollo local, año 2005". Trabajo de grado, Especialización Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Sociales y Educación.

† Portafolio, Especial Pymes. La Pyme y el Gobierno. 31 de agosto de 2004

## INTRODUCCIÓN

El aparato productivo del país, se caracteriza por estar conformado por un gran número de pequeñas y medianas empresas, que conforman el 99.1%<sup>1</sup> de las empresas en Colombia; esto significa que más de medio millón de empresas pertenecen a esta categoría; lo que las convierte en las mayores generadoras de empleos directos e indirectos, y a la vez en mayores generadoras de exportaciones no tradicionales. Ya que son intensivas en mano de obra y su estructura de capital es baja. Pero comparándolas con las grandes empresas, son poco competitivas por carecer de inversión en tecnología de punta y carencias en capital.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas colombianas sobreviven en un contexto local, donde los empresarios buscan abrirse paso en un mercado limitado por la poca capacidad de compra (demanda) de los consumidores debido a la disminución en los ingresos de la mayoría de la población Colombiana.

Ante este escenario, los empresarios sólo tienen en sus manos, lograr aumentar al máximo la eficiencia de sus empresas, es decir disminuir costos; a pesar de las consecuencias desfavorables en materia de empleo y calidad de vida que se generan para la población en general. Así mismo, el empresario se mueve en un mercado donde la información no fluye eficientemente y acceder a ella implica incurrir en altos costos económicos, lo cual hace que se subsista en un clima de incertidumbre.

Por otro lado, las diferencias de criterios entre los pequeños y medianos empresarios y quienes toman las decisiones en materia de formulación de políticas macroeconómicas, ha llevado a que el diseño de dichas políticas responda a los intereses o paradigmas vigentes en los organismos internacionales que financian esas directrices, colocando en gran desventaja la economía local, ya que las propuestas no son siempre consecuentes con la realidad y el entorno local.

Esta situación ha llevado a que en su mayoría estas unidades productivas encuentren en la asociatividad la estrategia para salir adelante con sus empresas; según Zoilo Pallares,<sup>2</sup> en esta época de profundas coyunturas algunas PYMES en Colombia han logrado esquivar la situación a través de la integración de varias empresas de un mismo sector, lo cual se conoce como la constitución de clusters, redes, asociaciones e integraciones. En este sentido, el presente artículo esboza las características de las redes sociales constituidas por el pequeño y mediano empresario cartagenero a partir de su tipología (redes de compadrazgo, de amistad, de parentesco, cooperación y subcontratación), develando las acciones promovidas por los empresarios para resignificar la participación de la PYME en el contexto local.

La reflexión en nada tiene que ver con la configuración de modelos ideales, sino más bien intenta comprender desde la perspectiva de los pequeños y

<sup>2</sup> PALLARES Villegas, Zoilo. Asociatividad Empresarial Estrategias para la Competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Santafé de Bogotá. 2003. Pág. 99



FOTO: CIENFUEGOS CARTAGENA

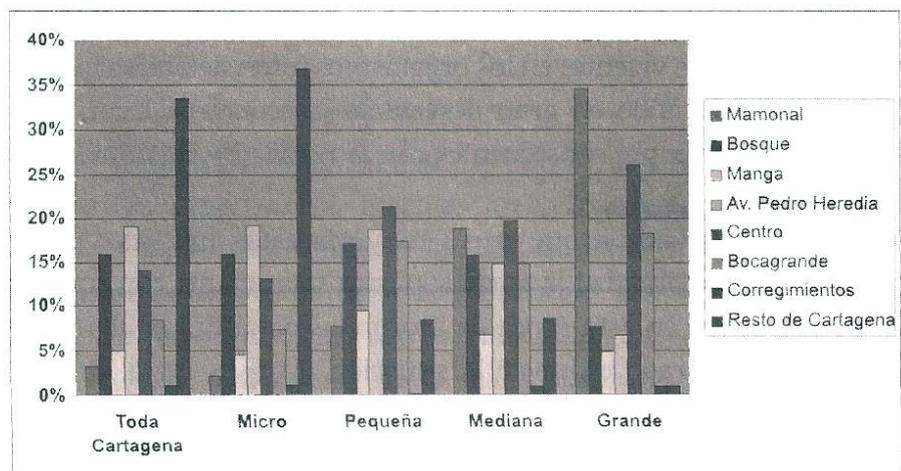
medianos empresarios, las lógicas y el sentido de las acciones que conducen al empresario a asociarse para mantenerse en el contexto.

### Algunos Datos sobre la PYME en el Contexto Productivo Cartagenero

La Pequeña y Mediana Empresa Cartagenera se encuentra distribuida a lo largo y ancho de toda la Ciudad pero se concentra especialmente, en los sectores del Bosque en un 15,86%, la avenida Pedro de Heredia en un 19,01% y el Centro de la ciudad en un 13,97%. Según datos suministrados por la Cámara de Comercio, a septiembre de 2004 existían en el Distrito de Cartagena 14.276 establecimientos dedicados a diferentes actividades económicas.

Gráfica 1

Localización de las Empresas Cartageneras Según su Tamaño Año 2004



Fuente: Datos sobre Estructura Empresarial de Cartagena suministrados por la Cámara de Comercio y procesados por las autores. Cartagena de Indias, Septiembre de 2004

En la ciudad existen 12.808 microempresas localizadas principalmente en los sectores aledaños a las avenidas Pedro de Heredia, el Bosque y el Centro de la ciudad, con una participación del 19,25%, 15,82% y 13,04% respectivamente. En cuanto a la pequeña empresa existen aproximadamente 1.076, éstas se localizan principalmente en el Centro de la ciudad, Bocagrande, los sectores aledaños a la avenida Pedro de Heredia y el Bosque con una participación del 21.27%, 17.35%, 18.73% y 17.15%, respectivamente. La mediana empresa, cuenta con 286 establecimientos, localizados principalmente en el Centro de la ciudad, con una participación del 19.73%, el 18.83% se ubica en la zona de Mamonal, el 15.7% se ubica en la zona del Bosque, y el 14.80% se ubica en Bocagrande, y los sectores aledaños a la avenida Pedro de Heredia,

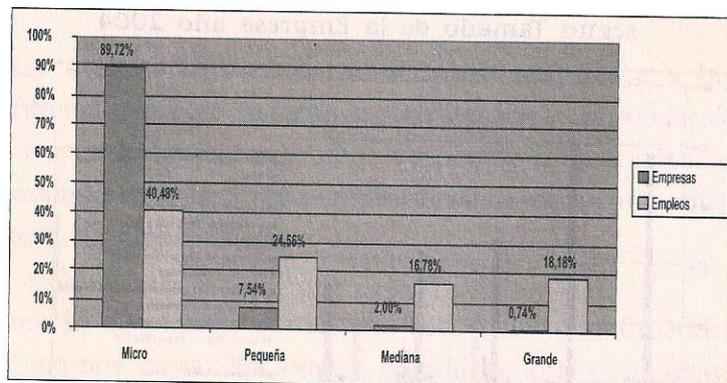
respectivamente. Mientras que existen 104 grandes empresas, localizadas principalmente en las zonas de Mamonal (34.62%) y el Bosque (7.69%), estos sectores, son considerados por los empresarios cartageneros como las zonas más estratégicas para el desarrollo de la actividad económica, pues se encuentra ubicada a la orilla de la bahía de Cartagena, considerada el principal puerto marítimo del país.

Los sectores de mayor concentración de las actividades económicas son el Centro de la Ciudad, los sectores aledaños a las Avenidas Pedro de Heredia, el Bosque, Mamonal, Bocagrande y Manga. En las zonas del Bosque y Mamonal se llevan a cabo actividades productivas y portuarias, mientras que en el resto de los sectores la dinámica económica la genera el sector de los servicios. En los corregimientos del Distrito se da la menor dinámica económica.

En cuanto al empleo, en el Distrito de Cartagena existen 9.681 establecimientos comerciales, que representan el 67.82% de las empresas las cuales generan 59.534 empleos formales aproximadamente; de estos, la microempresa genera 24.096 puestos de trabajo, es decir, el 40,47% del total del empleo formal de la ciudad, la pequeña empresa genera 14.623 puestos de trabajo, equivalentes al 24,56% del total del empleo formal, la mediana empresa genera 9.991 puestos de trabajo, equivalentes al 16.78% del total del empleo formal y la gran empresa genera 10.824 puestos de trabajo, equivalentes al 18.18% del total del empleo formal de Cartagena.

Gráfica 2

Empleos Generados por las Empresas Cartageneras Según su Tamaño año 2004

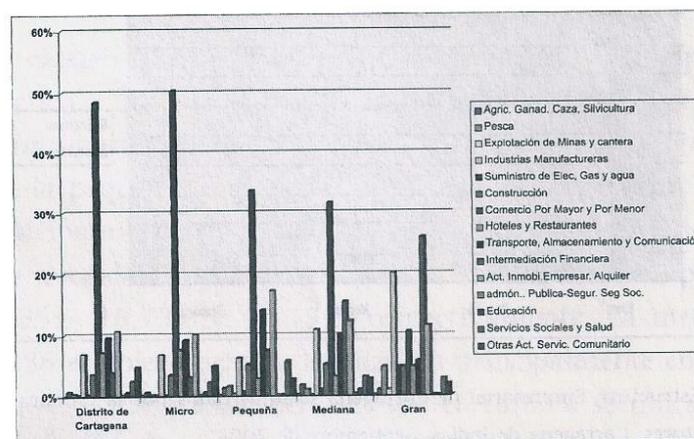


Fuente: Datos sobre Estructura Empresarial de Cartagena suministrados por la Cámara de Comercio y procesados por los autores. Cartagena de Indias, Septiembre de 2004

La pequeña y mediana empresa en conjunto generan más empleos formales a la Ciudad; estas representan el 41.34% del total, es decir 24.611 empleos formales. Según datos estadísticos consultados en la Cámara de Comercio de Cartagena, son las microempresas, seguidas de las pequeñas empresas, las que en la actualidad están generando mayores puestos de trabajos en la ciudad, situación que puede ser entendida como la estrategia de supervivencia asumida por los cartageneros para reaccionar al problema del desempleo; teniendo en cuenta que su constitución no implica incurrir en altos costos de operación y mantenimiento de estas unidades productivas.

La actividad económica en la ciudad se concentra en el sector servicio, este representa el 87.86% de la economía de la Ciudad, en este sector la mayor participación la registra el comercio con un 48.36%, seguido por la actividad inmobiliaria 10.76%, el transporte y almacenamiento 9.64%, y la actividad hotelera 7.23%. El sector industrial participa con el 10.89%, en este sector sobresale la actividad manufacturera que representa el 6.97% del total de la actividad económica, por último se ubica el sector primario que representa el 1.25% de la economía local. Este ultimo sector evidencia en su cifra la casi ninguna producción alimentaria de Cartagena, su fragilidad en esa dimensión social y el abandono de encadenamientos productivos desde este sector con sus implicaciones benéficas en el empleo. Las actividades económicas servicio y comercio disminuyen su participación en la medida en que se acerca a la mediana y gran empresa donde se aprecia el incremento de la participación del sector industrial y la intermediación financiera.

Gráfica 3  
Actividades Económicas que se Desarrollan en la Ciudad de Cartagena según Tamaño de la Empresa año 2004



Fuente: Datos sobre Estructura Empresarial de Cartagena suministrados por la Cámara de Comercio y procesados por los autores. Cartagena de Indias, Septiembre de 2004

En cuanto a la dinámica en la constitución de empresas antes, durante y después del proceso aperturista se registraron las siguientes tendencias:

Antes de que se iniciara el proceso aperturista, es decir antes de 1991, la tasa promedio de crecimiento de empresas cartageneras se encontraba alrededor del 10.13%, esta variación promedio corresponde a los años 1972-1990.

Durante el período aperturista 1991-1999 se crea el 24.83% de las empresas cartageneras, siendo el año de 1999 el que más contribuyó con un 4.98% de participación, correspondiente a 711 empresas.

Después del período aperturista, es decir, del 2000-2004 se creó el 65.55% de las empresas que se encuentran legalmente constituidas en Cartagena, dentro de estos años, el año 2004 es el que presenta mayor participación, con un 27.07% representado en 3.864 empresas constituidas en ese año.

Cuando se analizan los tres períodos teniendo en cuenta el tamaño de las empresas se aprecia el incremento de la participación del sector micro y pequeño dentro de la estructura empresarial de Cartagena.

Esta situación alrededor de la dinámica económica del sector de la micro, pequeña y mediana empresa a nivel nacional ha generado en los últimos cinco años el diseño e implementación de políticas encaminadas al fortalecimiento y proyección de estas unidades productivas, considerándose desde el gobierno que su constitución estimularía la generación de riquezas, empleo y exportación, y fortalecería los procesos de desarrollo empresarial y crecimiento económico.

#### Asociatividad como Posibilidad...

Entre las estrategias implementadas como respuesta a la política de fortalecimiento del sector se destacan la constitución y consolidación de clusters, asociaciones o encadenamientos productivos, como muestra de la dinámica que se viene abordando en el país para enfrentar de manera competitiva los efectos del fenómeno de la globalización.

Entendiéndose la asociación como una red social y definiéndose como "el conjunto de grupos, organizaciones e individuos que establecen relaciones o intercambios de manera colectiva y eficiente. La red es un espacio de trabajo donde se potencia el intercambio y se reciclan experiencias".<sup>3</sup> Las redes sociales poseen estructuras relativamente invisibles pero reales, cuya constitución, presencia y participación obedece a hacer más evidentes y efectivas sus acciones

<sup>3</sup> www.fundacionpobreza.cl

en los contextos locales.

Desde esta perspectiva, se considera en el ámbito internacional la expansión de la cultura del trabajo en *Red*, entendida como una estrategia que favorece la competitividad empresarial. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE define lo anterior como "redes de producción que agrupan empresas con una gran interdependencia - incluidos proveedores - que están vinculados a una cadena productiva de valor añadido y que en algunos casos establecen alianzas con Universidades, Centros de Investigación, Servicios, Institutos de Intermediación, Consultores y Clientes".<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Citado por PALLARES Villegas, Zoilo. *Asociatividad Empresarial. Estrategia para la Competitividad*. Fondo Editorial Nueva Empresa, Bogotá, D.C. Colombia, Pág. 129

El concepto de red se viene trabajando en varias disciplinas, para efecto de esta reflexión, el apoyo se hace desde planteamientos de la antropología, la sociología y la economía social, que fundamentan su análisis en las interacciones de los actores, más que en estudio que den cuenta de estructuras, frecuencias y/o procesos cuantificables de la red.

<sup>5</sup> BAJOIT Guy. *Todo Cambia. Análisis sociológico del cambio social y cultural en las sociedades contemporáneas*. Traducido por Hernán Pozo. Editores Independientes, Santiago de Chile. 1<sup>ra</sup> Edición en castellano, 2003. Pág. 44-45

Tal red, puede convertirse en lo que Bajoit denomina: integración, es decir: "la capacidad de una colectividad de obtener que todos sus miembros (desde su nacimiento o su arribo a la colectividad hasta el fin de su vida) interioricen los roles sociales y que los jueguen de acuerdo a la expectativa sociales vigentes, a fin de que sean aptos para cooperar entre ellos".<sup>5</sup>

<sup>6</sup> Ibid. Pág. 44

Estas redes empresariales implican un proceso de estructuración, donde los intercambios y las interacciones están regidas por un orden interno determinado, entendido este orden como la formulación de normas y/o reglas, objetivos

asociativos, metas asociativas, compromisos que demandan la distribución de función en aras de movilizar esfuerzos para el logro de intereses colectivos. "ninguna colectividad puede sobrevivir si no divide las tareas entre sus miembros y si no las socializa para integrarlos en esta división del trabajo".<sup>6</sup>

En el caso de las Asociaciones estudiadas, la motivación para la constitución de la red obedeció



FOTO: CIENFUEGOS CARLAGENA

a intereses económicos y políticos, en el sentido de querer asociarse para fortalecer la productividad de las empresas ofreciendo bienes y servicios más competitivos y a mejores precios, generando en últimas mayor bienestar a sus socios y a la red primaria (Familia). Por supuesto, el deseo de conquistar espacios representativos para su participación en la dinámica socio-económica y política de la ciudad está presente.

Si se observa desde otro ángulo, estas asociaciones acuden a acciones de poder político, como por ejemplo negociación de ofertas de servicios, contrataciones, etc; para mejorar y/o cambiar las reglas del mercado local, con el sentido de lograr mayor equidad entre los grupos de poder de las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas asociadas. Cada una de las estrategias implementadas por estas asociaciones se traducen en acciones concretas para resolver los problemas que los afecta y es desde la base del grupo donde se invierten de poder para negociar ante proveedores y clientes condiciones favorables que garantice la supervivencia de las empresas asociadas, se contempla entonces a la Asociación como una forma de acción y/o presión política para defender sus espacios y conquistar otros.

La asociación, está pensada a su vez, para la configuración de relaciones sociales y de poder en el ámbito local y nacional, que les permita adelantar acciones de poder político. En este sentido, se considera a la red una estrategia para participar en el círculo de la élite económica y política local, viendo en la misma una base para el logro, defensa y consolidación de su control en el mercado.

*"... cuando uno se organiza esta pensando en ampliar el mercado y en ofrecer mas servicios y mejores esa es la razón de ser - digo- todo apunta a que uno mas adelante quiera ser un poco más competitivo". E#1\*\**

La iniciativa para la constitución de dichas Asociaciones está ligada, en algunos casos, a la amenaza eminente del cierre de empresas a causa de la participación de la gran empresa en sectores específicos del mercado de la PYME; es decir la gran empresa, empieza a ofrecer servicios que incluyen entre otros, los que anteriormente eran ofertados exclusivamente por pequeñas empresas. En otros casos la constitución de la asociación obedeció a vinculaciones con Programas de Desarrollo Empresarial Sectorial, bajo el lema "COOPERAR PARA COMPETIR", dirigido por un sector gremial específico orientado hacia la generación de una

\*\* Todos estos fragmentos son entrevistas con empresarios de la Pyme cartagenera, realizadas durante el año 2004 por las investigadoras.

nueva visión colectiva, integral, asociativa y estratégica, para enfrentar competitivamente la nueva etapa de la internacionalización de la economía.

La constitución de la red, entendida como la integración operativa, es para sus miembros el mayor logro alcanzado por este sector, pues les ha permitido incidir de manera eficaz en los espacios de participación económica y política del mercado en el que se desarrollan. Sus miembros son conscientes de que como unidades aisladas no podrían responder a las exigencias del contexto como son la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio, ya que carecen de tecnología avanzada para la prestación del mismo.

*“Es una intención de trabajar unidos, conservando la independencia de cada empresa, sus identidades, sus clientes y amigos, más que todo es una unión operativa, una alianza estratégica, con este tipo de alianzas se hace más eficaz el servicio, pues gradualmente hemos ido poniendo las compañías “Light”, saliendo de personal, integrando servicios de forma tal que vamos ahorrando dinero y de esta forma combatir la crisis del mercado”. E#2\*\**

*“Por la oportunidad de convenio, como asociación de lograr alcanzar los proyectos, nuevas metas, solidificarnos y poder alcanzar de pronto el estatus de grupo... poder acceder a proyectos, a otras oportunidades que dan otras empresas a las PYME, de pronto con ese ánimo fue que se creo y pues con l ánimo de ser empresas también competitivas en el sector”... E#7\*\**

También se han permitido adelantar acciones de poder político para mejorar las condiciones en las que participa este sector en el mercado. Cada una de las estrategias implementadas se traduce en acciones que desde la base grupal establecen sus miembros para que pese a favor la negociación de acciones, compromisos e intercambios con otros actores del sector público y/o privado de la ciudad. En el afán de garantizar la supervivencia de las empresas se contempla entonces la constitución de redes empresariales como una acción de presión política para defender sus espacios y conquistar otros.

*“Con lo del TLC tenemos que estar precisamente unidos, tenemos que estar agremiados porque de lo contrario, no podemos enfrentar de forma efectiva las oportunidades, que se nos presentan, entonces ya la gente esta tomando conciencia de eso de eso y afortunadamente, pues yo creo que en buena hora nosotros tomamos la decisión de constituirnos”. E#8\*\**

Los miembros de dichas asociaciones ratifican sus logros y garantizan que a través de las mismas se han logrado conseguir beneficios y participar en espacios que antes eran casi imposibles de obtener y gestionar; sin embargo la acepción que sobre la participación en diversos aspectos políticos, sociales y económicos de la ciudad, tienen otros miembros de estas asociaciones, pareciera estar limitada en algunos casos, pues suscriben la actuación de estas asociaciones a un espacio solamente económico; es evidente que a través de las Asociaciones acuden a acciones de tipo político para resignificar la participación de la PYME, trascendiendo la mera concepción tradicional que sobre "política" se tiene, sobre la participación en procesos sociales del trabajo en instituciones políticas o acciones de votación y/o proceso electoral.

Una red de relaciones políticas proporciona una comprensión de la distribución de poder y sirve para articular los miembros de la red a sistemas sociales más extensos que impliquen participación activa en la vida económica, política y social del contexto.

La red, para la población sujeto del estudio desarrollado, se traduce como una buena estrategia, donde las acciones que se han adelantado representan inversiones, más que costos, es por ello que sus miembros se mantienen, pues en la medida que esto se traduzca en productividad a menor costo, podrán garantizar, su competitividad y supervivencia en el mercado.

"No, antes por el contrario hemos bajado costos, porque la integración operativa que hicimos era que no tendría oficinas, gerente, no tendría nada, todo lo haría con los recursos que cada compañía cuenta para su administración, y esta manera no se crearon puestos, ni erogaciones de parte de la unión estratégica, más bien hemos recortado costos al interior de cada compañía, al suplirnos y complementarnos una compañía con otra en los servicios". E#2

Al dirigir el análisis sobre aspectos internos de la dinámica asociativa se aprecia que el flujo de comunicación entre los miembros es abierto, aún cuando cada uno se ve como competencia, se extienden acciones de coopectencia, es decir, acciones de colaboración en un mercado altamente competitivo, en aras de mantenerse en el contexto empresarial local; estas acciones responden a un interés económico.

En cuanto a las relaciones sociales, se evidencia que su configuración, establecimiento y extensión están asociadas con la vecindad y la localidad en la que se encuentran las instalaciones de las empresas, algunas de estas relaciones

se han establecido porque dichos empresarios han asistido a la misma escuela, han vivido en el mismo barrio, han participado en los mismos clubes y/o eventos sociales o han trabajado juntos en algún negocio, proyecto o institución. En estas Asociaciones las relaciones se configuran y reproducen a partir de la red primaria y secundaria, algunas de estas relaciones son de compadrazgo, laborales, y familiares, que se usan para desarrollar actividades que tengan que ver con el fortalecimiento de la red.

Las características sociales tales como, estatus socioeconómico, sexo, formación académica, la edad y otros factores como la idiosincrasia y la historia personal influyen en el establecimiento de alianzas, así como también en los procesos interrelacionales suscitados en la misma; estos tal vez se constituyen en aspectos claves para tener presente en el análisis de la red empresarial cartagenera.

Se puede señalar que la vinculación a estas asociaciones les ha permitido a los empresarios organizar operativa y administrativamente los procesos al interior de las empresas para hacer un frente común a las adversidades del contexto; dicha vinculación es considerada por algunos actores como una forma de contribuir al desarrollo local, y en especial, al desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana empresa en la ciudad, pues según apreciaciones de los mismos, el fortalecimiento de ésta permite garantizar la estructura económica en términos de generación de empleo y recursos económicos; destacándose aquí lo positivo de esta estrategia competitiva.

Es así como el compromiso social de las empresas pertenecientes a estas redes/asociaciones se suscribe a la generación de empleo, fomentando este aspecto beneficios directos e indirectos evidenciados a través de la vinculación de algunos miembros del núcleo familiar a servicios de salud, recreación y seguridad social, por ejemplo. En este orden de ideas, la participación de la asociación en la ciudad es asumida por algunos miembros como una participación económica – productiva, razón por la cual la articulación de las mismas a proyectos de otro orden desarrollados en la ciudad es incipiente por cuanto el interés se ha centrado en la organización, consolidación y proyección del grupo propiamente dicho; aunque en el discurso se manifiesta la importancia de la vinculación a procesos que impliquen la participación de las Asociaciones en otros espacios no necesariamente económicos; sin embargo, no se visualizan acciones concretas que materialicen o cristalicen tal compromiso. Aunque algunos empresarios de la PYME cartagenera han expresado su preocupación e interés por apoyar de alguna forma el desarrollo de la ciudad.

Esta situación genera algo de preocupación, al comprenderse que actores del ámbito empresarial, como son los empresarios, a pesar de estar ya involucrados en procesos sociales que inciden directamente en los desarrollos de la ciudad, aun no están plenamente convencidos de que hay que trabajar en todos los frentes de la realidad social del contexto cartagenero; para así lograr un verdadero desarrollo integral que redunde en beneficio no solo del sector económico sino también de los diferentes sectores sociales de la ciudad.

En Cartagena los esfuerzos asociativos apenas comienzan pero generan cierto grado de esperanza en una sociedad históricamente fragmentada y que requiere del aporte colectivo para enfrentar los retos sociales, económicos, políticos y culturales que le depara el nuevo siglo.

En las asociaciones estudiadas se encuentran fortalezas que se señalan a fin de continuar trabajando sobre ellas, y por que no, convertirlas igualmente en fortalezas de la ciudad, entre otras se pueden señalar:

- ✓ La iniciativa de los miembros que constituyen las asociaciones no solo para generar o dirigir empresas que cuentan con una larga trayectoria en el contexto local y regional; también la decisión de agruparse para consolidarse como ejemplo de asociación; Quienes a pesar de todos los inconvenientes internos y externos al sector, se ha mantenido y creen en la importancia de la experiencia para la supervivencia de las empresas asociadas.
- ✓ Así mismo, existen procesos organizacionales definidos en el reglamento operativo que marcan las pautas para la organización y funcionamiento adecuado de la integración empresarial.
- ✓ Se destacan las gestiones emprendidas por el Comité Técnico en pro del proceso de cualificación de los integrantes de la asociación.
- ✓ El grupo acude a la red de relaciones de los miembros de la asociación para acceder a espacios de poder político para ser tenidos en cuenta en la formulación de leyes, decretos que favorezcan su actividad.
- ✓ Las relaciones se configuran y reproducen en lo que ellos mismos denominan "la familia...", para desarrollar actividades que tengan que ver con el fortalecimiento de la red.
- ✓ El flujo de comunicación entre los miembros es abierto.
- ✓ El concepto de la competitividad al interior del grupo esta mediado por los intereses comunes, aún cuando existen luchas internas por ofrecer un buen producto y/o servicio y ser competitivos, se es conciente que es la integración y la consolidación de la asociación es la estrategia para hacerle frente al mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- CAMARA DE COMERCIO CARTAGENA. Estadísticas de Cartagena 1996 - 2003
- CASTELLS, Manuel (2000): La era de la información, vol. 1-3, Alianza Editorial. Madrid.
- COGOLLO, Kenia y PEREZ, Liliana (1994): Caracterización Social de la Mediana Empresa en Cartagena. Informe de Investigación CICTE. Universidad de Cartagena. Cartagena.
- CROSS, Michael(1991): Estructura empresarial, como adaptarla a los cambios. Editorial Legis. Bogotá.
- ESCALERA Reyes, Javier y RUIZ Ballesteros, Esteban. Minería, democracia industrial, poder político y desarrollo local en Río tinto. Departamento de Antropología Social, Universidad de Sevilla. S.M.D.
- FUNDACION MAMONAL. Ensayos sobre Desarrollo Urbano Local. Pretextos. Cartagena de Indias.
- GARCIA Macías, Alejandro. Redes Sociales, Redes Políticas y "Clusters" Empresariales. Universidad de Aguascalientes. Redes - Revista hispana para el análisis de redes sociales. Vol 1, número 6, año 2002.
- HANNERZ, Ulf. Exploración de la ciudad, hacia una antropología urbana. Fondo de Cultura Económica, España 1993
- HANNERZ, Ulf. Conexiones transnacionales. Cultura, gente, lugares. Ediciones Cátedra S.A. Madrid-España 1998
- HURTADO de Barrera, Jacqueline. El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística. Universidad Latinoamericana y del Caribe. Editado por Fundación Sypal, tercera edición año 2001.
- INFESTAS Gil, Angel (1991): Sociología de la Empresa. Ediciones amaru. Salamanca.
- MITCHELL, Clyde. Redes sociales en situaciones urbanas. Análisis de relaciones personales en pueblos de Africa Central. Publicado para el Instituto de Estudios Africanos, Universidad de Zambia. Manchester University Press 1969
- PEREZ Mendoza, Liliana, FRANCO Valencia, Gerardo y LEON Baños, Lewis. Estrategias gerenciales y sociales de la pequeña y mediana empresa cartagenera. Universidad de Cartagena. Editorial Gente Nueva Ltda. Bogotá - Colombia.
- PROMOCION DE DESARROLLO DE LA MICRO; PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COLOMBIA. LEY MIPYME: una nueva política de Estado para el sector. Ministerio de Desarrollo Económico año 2000.
- REQUENA Santos, Félix. Redes Sociales y Mercado de Trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional. Centro de Investigaciones sociológicas. Monografías, número 119. Editores Siglo XXI. España - Madrid 1991
- VILLEGAS Pallares, Zoilo (1996): La pequeña y mediana industria frente al mundo. Acopi-Sena. Grupo editorial. Bogotá.
- VILLEGAS Pallares, Zoilo (2003): Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Bogotá
- WEIS, Anita (1992): Estrategias empresariales y diferenciación obrera. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

BIOGRAFÍA

KENIA VICTORIA COGOLLO

Trabajadora social. Universidad de Cartagena. Especialista en Administración de Programas de Desarrollo Social y en Teorías, Métodos y Técnicas de investigación social. Universidad de Cartagena. Candidata a Doctora en Ciencias Sociales y Trabajo Social, Universidad Pablo de Olavide España. Docente Facultad de Ciencias Sociales y Educación, Universidad de Cartagena.

LEWIS LEON BAÑOS

Trabajadora social. Universidad de Cartagena. Especialista en Teorías, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Universidad de Cartagena. Docente Facultad de Ciencias Sociales y Educación, Universidad de Cartagena.

BERENA VERGARA SERPA

Economista. Universidad de Cartagena. Magíster en Gestión Ambiental y Especialista en Teorías, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Universidad de Cartagena. Docente Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena.