

LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMPETITIVO PARA LAS PYMES*

THE ASSOCIATIVITY AS A STRATEGY OF COMPETITIVE DEVELOPMENT FOR SMES

Resumen

La asociatividad se ha convertido en una herramienta para el posicionamiento empresarial en los mercados nacionales e internacionales. El presente artículo de reflexión tiene por objeto mostrar la relación que existe entre la asociatividad, la competitividad y la productividad, además, examinar los beneficios y la importancia de los procesos asociativos para las pyme de Colombia. Para ello, por medio de la elaboración de fichas RAES se realizó una revisión teórica del concepto de asociatividad y sus implicaciones en el desarrollo empresarial. Del estudio se pudo concluir que para las pyme colombianas la asociatividad tiene la capacidad de generar beneficios lo cual les permite mantenerse en el mercado y competir.

Palabras clave: Asociatividad, innovación, competitividad, productividad.

Abstract

The association has become a tool for corporate positioning in national and international markets. This reflection paper is to show the relationship between associativity, competitiveness and productivity also examine the benefits and importance of associative processes for SMEs in Colombia. To this end, through the development of chips RAES a theoretical review of the concept of partnership and its implications in business development was performed. From the study it was concluded that for Colombian SMEs associativity has the ability to generate profits allowing them to stay in the market and compete.

Keywords: Associativity, innovation, competitiveness, productivity,

Recibido: 27 de febrero de 2014

Aceptado: 23 de mayo de 2014

* El presente artículo dio pie a la escritura del libro denominado «Asociatividad: Herramienta de desarrollo empresarial» el cual se encuentra próximo a publicar.

NELSON ORLANDO ALARCÓN VILLAMIL

Candidato a Master en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Economista, miembro del grupo GESEF, Docente de la Facultad de Finanzas y Comercio Internacional, Corporación Universitaria Republicana. Investigador grupo Competir, Fundación Universitaria Los Libertadores.

SAIRA LISETH GUEVARA FALLA

Profesional en Administración Turística y Hotelera de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PYMES

INTRODUCCIÓN

La asociatividad se ha convertido en un tema de gran importancia para las empresas que pretenden lograr una mejora en su estructura. Las pequeñas y medianas empresas Pyme¹ se enfrentan a numerosas amenazas producto de la apertura de mercados, la desregulación y la globalización, luego, la competencia nacional e internacional hace más difícil el mantenerse y posicionarse en los mercados, ello implica la necesidad de empresas más organizadas y altamente competitivas

En los últimos años el entorno socio-cultural, económico y político a nivel mundial ha sufrido muchos cambios de la mano de los avances tecnológicos y sociales que implican un cambio también en la situación y posición económica de las organizaciones. Debido a las numerosas amenazas provocadas por los mismos avances las empresas se ven obligadas a buscar nuevas oportunidades de gestión que les permita optimizar sus recursos.

Precisamente ante la dinámica del mundo de los negocios las empresas han optado por desarrollar su potencial de diversas maneras, allí, la asociatividad emerge como un elemento de trabajo que provee de mecanismos para compartir y mantenerse en un mercado. En consecuencia, las empresas deben proponer nuevas estrategias para superar las dificultades presentadas en un mercado cada vez más complejo y competitivo.

Según Tushman y Nedler (2014), las organizaciones no pueden detenerse puesto que compiten en mercados cada vez más globales y el rendimiento real depende en gran medida de un exitoso desarrollo de la innovación. Las empresas pueden obtener una ventaja competitiva frente a las demás, mediante la gestión eficaz de las estrategias de innovación, para así mismo

¹ Pequeña y Mediana Empresa. En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican en Microempresa con personal no superior a 10 trabajadores. Pequeña Empresa con personal entre 11 y 50 trabajadores y Mediana con personal entre 51 y 200 trabajadores.

innovar para el mañana. Es importante que las empresas mantengan un buen nivel de innovación, por lo tanto, deben basarse en la identificación de oportunidades de negocio e inteligencia de mercados, además, la búsqueda de información tecnológica, la identificación de nuevos modelos de negocio, la evaluación de proyectos, la gestión del proceso de gestión del conocimiento para la innovación hasta el posicionamiento en el mercado del producto o servicio y la generación de conocimiento (Moraleda, 2004).

El presente artículo está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta una breve descripción teórica del concepto de asociatividad y sus implicaciones en la productividad y la competitividad. En segundo lugar, se describen algunos modelos de asociatividad utilizados de manera estratégica, de acción conjunta y cooperación empresarial por las empresas. En tercer lugar, se aborda la importancia, los beneficios que proporciona y los obstáculos de los procesos asociativos. Finalmente, se relacionan algunas iniciativas internacionales y conclusiones.

La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PYMES

El concepto de asociatividad se remonta hacia 1890 con Alfred Marshall, como uno de sus precursores, éste introdujo el concepto de economías de aglomeración “en el que hacía referencia de ventajas asociadas a la proximidad geográfica entre las industrias” (Grueso, Gómez & Garay, 2009, p. 6). Para Olave (2005) es una manera de interactuar entre empresas pequeñas y grandes de manera cooperativa para conseguir un fin. Según Acevedo & Buitrago (2009), es un instrumento que permite reducir significativamente los efectos propios de la globalización puesto que provee mecanismos a las empresas para el ingreso a mercados internacionales, reducción de costos y precios competitivos. Rosales (1997) considera que la asociatividad es un mecanismo voluntario de cooperación, el cual puede ser temporal, que implica esfuerzo, relaciones y beneficios comunes.

Según Liendo y Martínez (2001) la asociatividad se podría entender como un modelo que estimula al desarrollo de sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores, ofrece diferentes escenarios y numerosas alternativas para que las empresas puedan participar en mercados atractivos que le puede proporcionar crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, la asociatividad actúa como un medio de supervivencia empresarial.

Chang (2003) afirma que las organizaciones que participen de los procesos de asociación obtendrán un amplio abanico de beneficios que facilitan el

surgimiento de economías de escala². Según López (2003), Barreto y García (2005), las redes empresariales mejoran la competitividad y la productividad de la empresa, por su parte, Liendo y Martínez (2001) consideran que la cooperación surgida de los procesos de asociatividad le permite a las empresas alcanzar niveles de competitividad parecidos a los de empresas más grandes y posicionadas.

La asociatividad se ha concebido desde diversas perspectivas y terminologías, para algunos autores se puede considerar clúster (Porter, 1998; González & Gálvez, 2008), sistema productivo (Vásquez, 1998; Onudi, 2004), distrito industrial (Becattini, 1979).

Así mismo Poliak (2001) considera que la asociatividad implica acuerdos, conceptos, alianzas estratégicas, articulación entre empresas de diferentes tamaños, relaciones productivas y redes, en otras palabras, colaboración entre empresarios en cierto tipo de negocios.

Dentro de las estrategias utilizadas por las empresas para alcanzar la internacionalización se encuentra la asociatividad, los participantes establecen lazos de comunicación y confianza que fortalecen las estructuras organizacionales posibilitando la innovación en las empresas (Barreto & García, 2005). Por esta razón, es importante que la innovación y la internacionalización de las empresas se sostengan en el mercado aun estando expuestas a la competencia internacional. Para Ramos (citado por Flores & Gonzáles, 2009, P.87) “la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar”, con esto las empresas logran una ventaja frente a los mejores competidores del mundo, se benefician de los competidores, proveedores y clientes nacionales de gran exigencia. Asimismo, mediante la asociatividad y por ende la cooperación entre empresas, se puede transferir y gestionar el conocimiento propicio para la innovación. (Escandón, 2009)

Luego, la asociatividad logra ser competitiva una vez se puede mejorar el rendimiento, la calidad y el posicionamiento de las empresas en el mercado. Antonorsi (1999) afirma que “la competitividad se refiere a la capacidad de las empresas para sobrevivir, competir, ganar y mantenerse compitiendo”. Para Narváez et al (2009) la asociatividad tiene la capacidad de transformar la economía de los países, por lo tanto se vale del conocimiento local, la

² El término economías de escala hace referencia al beneficio que una empresa obtiene gracias a la expansión, es decir, es la propiedad por la que el costo total medio a largo plazo disminuye a medida que se incrementa la cantidad de producción. La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

vinculación de los sistemas técnicos, científicos, productivos y la participación e interacción entre actores económicos. Por lo tanto, tiene la capacidad de originar cambios en los modelos económicos de los países como resultado de los procesos de desregulación y apertura de mercados para hacerlos globales. Por lo tanto, la asociatividad según Pallares (2003) es una actividad que tiene la capacidad de mejorar procesos y procedimientos productivos y administrativos, capaz de generar la oportunidad de acceso a nuevos mercados y el impulso de nuevos productos y servicios.

Los objetivos principales de la asociatividad según Olave (2005) son la supervivencia y crecimiento sustentable; la expansión de mercados para amortizar gastos de inversión y desarrollo; evitar el ingreso de competidores en las áreas dominadas por las empresas y la conquista de nuevos mercados.

Por su parte, tanto la asociatividad como la competitividad se hacen necesarias para penetrar mercados internacionales de manera eficiente. De acuerdo Bohórquez, Ferrer, H & Ramírez, (2014); Riveros et al. (2010); Riveros (s. f), competir significa mucho más que penetrar mercados internacionales, alcanzando con esto niveles de participación absoluta (unidades realmente colocadas en el mercado), sino también de participación relativa (unidades monetarias captadas en el país)", por lo tanto las empresas que no sean competitivas limitan el desarrollo de los países.

Para Porter (citado por Suñol, 2006), la competitividad es la capacidad de un país para sostenerse e incrementar su participación en los mercados internacionales, manteniendo con esto un elevado nivel de vida de la población. Por lo tanto, la competitividad y la productividad depende del factor humano.

Woo, (2004) (citado por Narváes, Fernández & Senior, 2008) afirma que para ser competitivo se requiere de elementos como "la productividad, el conocimiento, las habilidades, la inteligencia económica y de mercadeo, la calidad de producto-servicio, la producción para nichos especializados del mercado, las capacidades gerenciales y organizacionales, la flexibilidad en la producción, el desarrollo tecnológico, la infraestructura física y social, la solidez institucional, entre otros, los cuales determinan la capacidad de competencia de un sistema económico social".

Por lo tanto, uno de los retos que afrontan las Pyme es el logro del equilibrio entre las fuerzas competitivas que afectan su estabilidad y su permanencia en el mercado. Para Porter (citado por Branch, Arango & Pérez, 2008), una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de la industria, por lo tanto hay que aprender a controlarlos de la mejor manera para sobrevivir en el mercado. Por medio de este modelo denominado las cinco fuerzas de Porter, las empresas pueden identificar cuáles son sus características estructurales críticas que determinan la naturaleza de la competencia en su sector.

El modelo señala que la competitividad va más allá de los competidores y comprende tanto a los proveedores como a los clientes, los productos o servicios sustitutos y los potenciales. Además determina como es la rentabilidad del sector y las fuerzas más poderosas del mismo. Cada una de estas fuerzas permite desarrollar estrategias favorables para las empresas, a continuación se hará una breve descripción de cada una de ellas:

En primer lugar se encuentra la rivalidad entre empresas competidoras, la cual generalmente es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que implemente cada empresa tendrán éxito solamente si representan una ventaja competitiva frente a las estrategias establecidas por las empresas rivales. La segunda fuerza es el ingreso potencial de nuevos competidores, dado que con el ingreso de nuevas empresas en una industria la intensidad de la competencia aumenta. Por lo tanto, las empresas deben lograr obtener tecnología y conocimiento especializado así como economías de escala, por ende, el deseo de aumentar la participación del mercado, ponen en juego los precios y los costos de la producción.

La tercera es la capacidad de negociación de los proveedores la cual aumenta la intensidad de la competencia en la industria por la existencia de un gran número de proveedores, materias primas sustitutas y un aumento de costos (Estolano, Berumen, Castillo & Mendoza, 2013). En cuarto lugar se encuentra el desarrollo potencial de productos. La dimensión de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos se hace visible en los planes de los competidores para expandir la capacidad de producción así como por el aumento de sus ventas y utilidades. Según (Estolano, Berumen, Castillo & Mendoza, 2013) la amenaza de estos productos sustitutos es significativa si ofrecen una relación alta entre desempeño y precio.

Por último, la quinta hace referencia a la capacidad de negociación de los consumidores. Cuando los clientes son muchos o compran en volumen su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de competencia en la industria. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación cuando pueden cambiarse a una marca competidora a un precio más bajo, si los productos son de gran importancia para el vendedor, si están informados acerca de los productos en cuanto a precios y costo de los vendedores.

Iniciativas para adelantar procesos asociativos

Como resultado de la alta competencia y la apertura de mercados resultada de la globalización, las empresas tienen la necesidad de buscar la manera de hacerse más rentables y sólidas, por ello, establecer mecanismos empresariales para impulsar su actividad. Uno de estos mecanismos es la asociatividad la

cual implica un amplio desarrollo de relaciones estratégicas con proveedores, clientes, estados y otras empresas. Según Grueso, Gómez y Garay (2009), “las regiones que cuentan con un volumen importante de procesos asociativos son más competitivas en comparación con aquellas donde dichos procesos son casi incipientes o casi inexistentes” (p. 11). Por esta razón, se han formulado una amplia variedad de modelos de asociatividad que facilitan la manera de solucionar dificultades organizacionales.

Entre los modelos asociativos se pueden encontrar: redes empresariales, distritos industriales, clúster, cadenas productivas y consorcios de exportación. Para Cerdán (1999); Rodríguez (2011) las redes empresariales se pueden considerar alianzas estratégicas permanentes entre un grupo limitado de empresas que trabajan para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo. Mediante el modelo de la red empresarial, las organizaciones logran obtener un mayor nivel competitivo, mayor rentabilidad que le permite fortalecerse y asegurar su presencia en el mercado. Según Lechner, Dowling y Welpé (2006), las redes empresariales basan su funcionamiento en elementos como las relaciones de confianza, solidaridad y cooperación, lo cual implica mayor efectividad en los procesos productivos y competitivos de la empresa.

Por su parte los distritos industriales promueven la existencia de entidades en las que se asocian tanto a la comunidad como a las organizaciones en procura de generar una interrelación entre estas (Becattini, 1979). Para Martín (citado por Grueso, Gómez & Garay, 2009) este modelo es considerado como uno de los más reconocidos en el mundo ya que se conforman de aglomeraciones de micro, pequeñas y medianas empresas, consolidados en un área territorial claramente definida. Para Cerdán (1999), los distritos industriales buscan crear lazos sinérgicos entre empresas y los agentes económicos locales.

El programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD en su documento llamado “un modelo alternativo de desarrollo socioeconómico local” aclara que el objetivo de principal interés de los distritos industriales son las pequeñas y medianas empresas. Así mismo, este modelo asociativo le da un papel importante a la comunidad de empresas que lo conforman y a la sociedad en general. Cerdán (1999) considera que la operación de los distritos en una región interviene en la disminución de la tasa de desempleo. Su característica principal es generar en las empresas una mayor innovación, con productos altamente diferenciados, competitivos y de mayor calidad.

Para el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2011) define clúster como una concentración geográfica de empresas que producen y venden productos con relación alguna, por lo cual tienen problemas y oportunidades en común, con el fin de dar lugar a mercados y economías externas. Por medio de este modelo se unen diferentes empresas que pertenezcan a un mismo sector,

reuniendo a sus proveedores, clientes y productores, para así obtener mejores resultados en sus procesos

Los clúster tienen la capacidad de generar una reducción de costos de transacción, un mayor nivel de producción, un mayor nivel de transacciones y el intercambio de conocimiento que favorece la innovación (Acevedo & Buitrago, 2009). Las características de los clúster, también llamados aglomeraciones, generan una visión de desarrollo, además, acerca a empresas dedicadas a las mismas actividades o actividades relacionadas de manera geográfica.

Asimismo, las cadenas productivas en las cuales actúan todos los sectores de una actividad económica definida, es decir, interactúan numerosos participantes ya sea de manera directa o indirecta en la producción de bienes o servicios, asistiendo constantemente los procesos de fabricación hasta la comercialización de los productos, con el fin de realizar un acuerdo entre el sector público y privado, para obtener un mayor nivel de competitividad (Mance, 2006; Gereffi, 2001).

Por su parte los consorcios de exportación representan esquemas de exportación acompañados de programas públicos de promoción. Según Zornoza y Navarro (1999) es: “la unión de una serie de empresas para constituir una entidad de propiedad conjunta, jurídicamente independiente, que se encargue de desarrollar y coordinar, total o parcialmente, su actividad exportadora en uno o varios mercados exteriores (p. 7)

Para la ONUDI, un consorcio de exportación ha de ser una alianza voluntaria de empresas que buscan ofrecer bienes y servicios en mercados internacionales para lo cual desarrollan acciones conjuntas. Por lo tanto se constituye en un mecanismo estratégico de cooperación entre empresas interesadas en exportar.

Modelos asociativos como el Ceballos y Montesinos (2005), tiene la característica de vincular tres elementos de como son la pyme, la competitividad y la asociatividad, opera a través la identificación de la asociatividad como herramienta colectiva para el incremento del nivel competitivo, y se operacionalización por medio de siete pasos interrelacionados, la identificación de la modalidad asociativa, la promoción y selección, la construcción de confianza, el apadrinamiento de empresas, el desarrollo de acciones de ajuste, el diseño del proyecto estratégico asociativo y la autogestión.

La asociatividad en las pymes

Las pequeñas y medianas empresas tienen la capacidad de generar, en los países del mundo, un fuerte impacto en el desempeño económico, lo cual implica que su estabilidad implica la capacidad de generar empleos y excedente

económico. No obstante, presentan una serie de dificultades que limitan su capacidad de mantenerse en los mercados como son el acceso a mercados desarrollados, la dificultad de acceso a recursos de financiación y garantías (Martínez, Lema & Hernández, 2009).

Por su parte Mendoza (2011), considera que como resultado de la globalización, las empresas se enfrentan a un entorno en el cual los competidores son cada vez más fuertes, los consumidores más exigentes y los retos más grandes. Luego, las organizaciones requieren mejorar la productividad y la competitividad de manera que puedan optimizar su desempeño y les asegure mejor rentabilidad, evolución y desarrollo.

Como resultado de las diferentes crisis económicas, los países identificaron la importancia del apoyo a las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto promovieron iniciativas para acompañar y potenciar el su desarrollo, de esta manera surge la asociatividad empresarial como alternativa para ayudar a las Pyme a sobrevivir en el mercado (Liendo & Martínez, 2001).

Además, hoy por hoy se torna cada vez más difícil para las Pyme actuar en el mercado de manera individual debido a que son vulnerables a los cambios que se presentan en el entorno y que las afecta de diferentes formas, ya sea por el tamaño de la empresa, la calidad o los estándares de producción (Conapyme³, 2004, p.11).

Un indicador que refleja las dificultades que genera el entorno en el desarrollo de las Pyme se puede identificar por la poca vida útil de los proyectos, la gran cantidad de cierres, las quiebras empresariales, la poca competitividad resultada de la no adopción de las tecnologías y los procesos de innovación, una estructura de costos que no hace rentable su operación y el poco acceso a planes de financiación que les permita mejorar sus condiciones (Uribe & Messino, 2010). Por lo anterior, estas empresas difícilmente pueden entrar a competir en mercados externos y por ende, tienden a producir sólo para satisfacer la demanda interna y con ello alejándose del mercado externo. Luego, la posibilidad de solucionar individualmente estos condicionantes es mínima, debido a que no cuentan con el poder, los recursos necesarios para implementar y llevar a cabo estrategias y tácticas que les permita mejora. Por esta razón, se hacen necesarias alianzas estratégicas, no sólo con las empresas de su sector si no con entidades de cualquier tipo de sector interesado en la generación de empleo, calificación y servicio (Arango & Martínez, 2007).

³ La confederación nacional de las micro, pequeña y mediana empresa de Chile tiene la misión de fomentar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas que atiendan a ser competitivas e integrarlas a un desarrollo económico justo, democrático y sostenible para contribuir en el crecimiento del país a través de la generación de empleos e ingresos.

Asimismo, las micro, pequeñas y medianas empresas deben proponer modelos de asociatividad para procurar incrementar la competitividad en los países, logrando con ello el acceso a economías de escala. Por esto, los modelos asociativos surgen como un mecanismo de cooperación que busca la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados básicamente por falta de escala.

Para Victoria, León & Vergara (citados por Vergara, Maza & Fontalvo, 2010), aunque la asociatividad es un factor importante para que las empresas logren llegar a mercados internacionales, no ha logrado ser una fuente de auge empresarial y por el contrario se ha convertido en un proceso sumamente complejo dado que no es fácil para las empresas dar a conocer en el ambiente externo la información interna de sus procesos, diseños y procedimientos. Es difícil para los propietarios de las Pymes compartir información confidencial con las demás empresas que conforman el grupo asociativo.

Según Franco y Pulido (2010), en Colombia el 96% del total de las empresas son Pyme, las cuales desempeñan un papel fundamental en la economía del país, especialmente por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican. ACOPI⁴, considera que para el año 2002 las Pyme generaron el 40% de la utilidad bruta, el 34% del valor agregado, el 60% del empleo industrial y el 25 % de las exportaciones no tradicionales.

Implicaciones resultadas de los procesos asociativos

Según Liendo y Martínez (2001), la puesta en marcha de modelos de cooperación empresarial permite, por una parte, que las empresas participantes conozcan y compartan experiencias que reduzcan el riesgo y la incertidumbre, y por otra parte, estimular la especialización y la ampliación de redes y contactos.

Además, la asociatividad tiene la capacidad de ofrecer poder de negociación a las Pyme cuando actúan como grupo, por cuanto, existe la oportunidad de acceder a mejores condiciones de costos y calidad. Se pueden mejorar costos como resultado de la disminución y eliminación de intermediarios en los canales de distribución, con el aumento en la cantidad de compra que hace que la negociación sea de directamente con el mayoristas (Castellanos, 2010).

⁴ Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas. Es una entidad privada que funciona gracias a los aportes de los empresarios. Esta organización de orden nacional fomenta el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

Con la implementación de la asociatividad empresarial, se puede obtener la generación de economías de escala, la reducción de costos para cada empresa, mejora en la productividad, eficiencia, eficacia, acceso a las novedades tecnológicas, mejoramiento del proceso de aprendizaje por medio del intercambio de experiencias. Además de dichos beneficios para la empresa, se puede considerar que la asociatividad mejora la calidad de vida puesto que permite que se den mejores niveles de empleo, mayor capacitación, acceso a servicios de salud y servicios públicos y crecimiento económico para el país (Magnazo, et al., 2007).

Para Magnazo et al. (2007), aunque la asociatividad le brinda a las empresas diversos beneficios, los empresarios que quieren hacer parte de algún modelo asociativo deben enfrentarse a algunos obstáculos que se pueden presentar durante el proceso. Estos inconvenientes están asociados a los lazos de confianza, puesto que para los dueños de las pequeñas y medianas empresas salirse del proceso tradicional de producir y vender para asociarse con un competidor es poco confiable; para los pequeños y medianos empresarios el riesgo de asociarse es bastante alto, pues el hecho de compartir información valiosa para la empresa hace que se disminuyan los beneficios que pueden obtenerse; muchos de los empresarios no están abiertos al cambio y prefieren mantener el control absoluto de su empresa para que de esta manera ningún tercero intervenga en sus decisiones internas; otro de los factores es la falta de compromiso y persistencia, por ejemplo, en países donde no ven la asociatividad como una ayuda y mucho menos como un modelo de desarrollo.

Debido a que una de las características principales de la asociatividad es la participación voluntaria por parte de las empresas y la independencia en la gestión de las mismas, es importante que existan diferentes actores que logren motivar la formación y ejecución de este tipo de iniciativas (Prieto, 2011). Entre algunos de los agentes que juegan un papel importante en la promoción de ésta se encuentran:

El estado, el cual cumple un rol de facilitador al estimular la apertura de nuevos mercados mediante acuerdos comerciales, su participación en el desarrollo de la asociatividad se refleja mediante programas de apoyo.

Es significativo destacar la importancia de la inversión en la capacitación, la innovación y la tecnología para fomentar la asociatividad como apoyo en el desarrollo competitivo. Por lo tanto los gremios empresariales y las universidades son los principales actores en la generación de estos pilares. Estos entes, además de cooperar para generar un ambiente adecuado para la creación de los grupos asociativos, pueden ofrecer servicios específicos en la promoción de la asociatividad, el financiamiento, asesoramiento, capacitación y generación de ámbitos que ayudan en la solución de conflictos.

Iniciativas internacionales

Dada la importancia de la asociatividad en el desarrollo económico y empresarial de los países, los estados han decidido concentrar su interés en la puesta en marcha de iniciativas, planes programas y políticas que propendan por el desarrollo, el trabajo conjunto, la sostenibilidad y el acceso a mercados internacionales de las empresas. Algunas de estas iniciativas se presentan a continuación.

En Italia, con la necesidad de promover la apertura de las empresas hacia mercados nacionales e internacionales por medio de la asociativa, el país decide implementar los distritos industriales en el año 1970⁵. Estos distritos se conformaron por unidades empresariales pequeñas que formaron una organización más grande para realizar su producción y comercialización de manera macro, lo que conllevó al trabajo en equipo descentralizando y flexibilizando su manera de hacer negocios. En los años 1974 y 1992 el país presentó un fuerte crecimiento industrial, aun cuando continuaba con algunas condiciones negativas en la economía.

España, al igual que otros países Europeos, presentó grandes descensos en su productividad, como resultado de la importancia de las Pyme en su economía las cuales representaban más del 99.5% de su sistema productivo y producían el 73.8% del empleo, por ello, el estado decide enfocarse en crear políticas para este tipo de empresas y así dar solución a la problemática presentada. La asociatividad entre las pequeñas y medianas empresas por medio de distritos industriales, le brindó al país la posibilidad de competir en mejores condiciones frente a las multinacionales lo que conllevó a un aumento en la productividad.

Según Camisón y Molina (citados por Acevedo & Buitrago, 2009) los distritos industriales permiten formar lazos de cooperación entre las empresas, lo que provee una promoción de sus productos en mercados exteriores, un amplio funcionamiento de los procesos de innovación e investigación y una formación concreta de los recursos humanos con los que cuentan.

En Brasil, la promoción de la competitividad en las pequeñas empresas para el desarrollo económico del país se representó mediante las cadenas productivas y los clúster. Las aglomeraciones productivas locales (APL) son aglomeraciones de agentes económicos, sociales y políticos. Estas se originaron debido a las experiencias obtenidas de sectores como el cuero, calzado y muebles; las APL

⁵ "Los distritos industriales italianos son un aglomerado de pequeñas unidades operativas en territorios limitados que nacieron espontáneamente y que surgieron gracias al éxito de las Pymes. Se constituyen como empresas de mediano tamaño que actúan como una empresa madre, las cuales ensamblan y comercializan los productos en el mercado" (Lozano, 2010)

o también llamados clúster forman parte de la estrategia política del país y son utilizadas como una estrategia de desarrollo de la competitividad (Acevedo & Buitrago, 2009). Además de estar conformados por varias empresas de un mismo sector, pueden abarcar también clientes, proveedores, instituciones públicas y privadas las cuales apoyan en la capacitación del recurso humano de la empresa.

Dentro de las formas más tradicionales de asociación en Colombia se encuentran la sociedad de hecho, la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada y cooperativas. Además de estas, las alianzas estratégicas entre empresas es considerado un mecanismo útil de asociación comercial para el beneficio común, por lo cual es usado constantemente. Dentro de las alianzas estratégicas se encuentran la Unión Transitoria de Empresas UTE, la cual necesita que dos o más empresas o empresarios se unan por un tiempo para llevar a cabo de manera unida una obra o un servicio. Ésta forma, favorece la reducción de costos y aprovecha la unión entre empresas para distribuir mejor los riesgos; la segunda forma es la Asociación de Colaboración Empresarial ACE, la cual se constituye cuando dos o más empresas establecen una organización.

Desde los años 80 se desarrolló la idea de crear un mecanismo capaz de asociar a las Pyme y solo hasta 1996 la asociación Colombiana de pequeños industriales ACOPI implementó el programa sectorial PRODES⁶ para enfrentar los cambios surgidos de la globalización de forma unida y dio el primer paso a iniciativas de asociación, e integró a los sectores y las regiones en favor de contrarrestar los efectos producidos por los cambios económicos. Desde el inicio del programa se propuso un conjunto de actividades asociadas al desarrollo y mejoramiento de la gestión, la competitividad y la productividad en el corto, mediano y largo plazo de las empresas vinculadas al programa (Ministerio de Comercio Industria y turismo, S.F). Los principales logros en materia de competitividad de las empresas vinculadas al programa tienen que ver con el lanzamiento de nuevos productos, la mejora en el proceso productivo, la apertura de nuevos mercados, la utilización de nuevas materias primas, la implementación de nuevas formas de administración y el intercambio de información en entornos gerenciales, financieros, tecnológicos y comerciales (Cervilla, 2007).

Con el fin de impulsar el trabajo conjunto entre las empresas del sector público y privado por medio de la competitividad, en el año 1999 se promovieron dos

⁶ Son un conjunto de actividades asociativas desarrolladas en las pequeñas y medianas empresas, orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas en el corto, mediano y largo plazo.

grandes estrategias sectoriales planteadas por el gobierno colombiano. Estas dos estrategias estaban relacionadas con la competitividad y la productividad. La primera de ellas fue la creación de convenios de competitividad exportadora para cadenas productivas, la segunda es el fomento de clusters o cadenas regionales.

Para Lozano (2010a), un caso de éxito de asociatividad es el presentado en la ciudad de Medellín con el proyecto ciudad clúster. El objetivo del mismo fue dar apoyo y fortalecimiento a las empresas que pertenecían a los cinco clúster estratégicos de la ciudad, dentro de los cuales están el turismo de negocios, energía eléctrica, construcción, ferias y convenciones, servicios de medicina y odontología, para asegurar que cada uno de estos sectores fuese cada vez más sostenible y competitivo.

La tabla 1 presenta un cuadro comparativo entre los objetivos y logros del programa.

Dadas las condiciones del entorno económico, el país cuenta con distintas instituciones que fortalecen y apoyan a las Pyme para que mejoren algunos aspectos competitivos, productivos y relacionados con la calidad. Actualmente se pueden destacar instituciones como PROEXPORT⁷ que impulsa el comercio exterior, ACOPI que fomenta la cooperación empresarial, BANCOLDEX⁸ que apoya a la financiación de las empresas y el SENA que fomenta la capacitación y educación del recurso humano de la organización (Acevedo & Buitrago, 2009).

Para Porter (citado por Giraldo & Herrera, 2004, pág. 8) en el escenario global “...ninguna empresa, en ningún país puede permitirse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir”.

Conclusiones

La asociatividad es considerada un herramienta de vital importancia en el desarrollo empresarial por cuanto le permite a la empresa, sin importar el tamaño, compartir espacios, conocimiento e integrar redes de trabajo, todo ello contribuye en la posición de mercado, la reducción de costos, la integración, la competitividad y la productividad.

⁷ Su objetivo es incrementar el comercio exterior promoviendo exportaciones no tradicionales; identifica oportunidades, diseña estrategias de penetración de mercados, diseña planes de exportación, y busca inversión extranjera. Para cumplir su rol acompaña a la empresa en la ejecución de su plan exportador, y apoya la apertura y la consolidación de canales de distribución directa en el exterior.

⁸ Ofrece productos y servicios financieros a las empresas y respaldo a sus planes estratégicos de exportación. En el exterior ofrece financiación para importaciones colombianas.

Cuadro Comparativo

Objetivos	Logros
Aumentar la productividad y competitividad de las Pyme colombianas a partir del mejoramiento de su capacidad asociativa y de búsqueda de sobrevivencia en el corto y mediano plazo insertándolas en los mercados internacionales. Pallares (2003).	Espacio de reflexión y acción gerencial en el que empresarios de un mismo sector se encuentran para intercambiar información que les permita identificar los problemas comunes y las oportunidades que se les presente.
Fomentar al espíritu asociativo sectorial y regional desarrollando formas de cooperación tanto horizontales como verticales, así como la capacitación de los empresarios en las gestiones administrativas necesarias para el desarrollo del programa.	Buscaron crear un modelo que les ayudara enfrentar los problemas que surgían de la internacionalización de la economía.
Elevar la productividad de las empresas, implantando en ellas métodos y procesos de producción eficientes y modernos para lograr una cultura de calidad, innovación y aprendizaje	El programa no logro los beneficios que prometía. Sin embargo existieron grupos de PRODES que obtuvieron buenos resultados
Impulsar el crecimiento no solo de los grupos PRODES sino también de los clúster, cadenas productivas y demás formas asociativas bajo las que las empresas se encontrarán.	Permitieron ver que la asociatividad expresada en cualquiera de sus formas es una de las mejores opciones de apoyo y de afianzamiento para las Pymes.
Orientar a las Pymes y solucionar los problemas a los que se veían enfrentadas al encontrarse con la globalización, pues el aislamiento, atraso tecnológico y baja productividad y competitividad, las hacia cada vez más inoperantes frente a las compañías del exterior.	

Fuente: Acevedo & Buitrago, 2009, pág. 28.

Las empresas que tienen como estrategia de desarrollo la implementación de prácticas asociativas, debe tener presente que al estrechar lazos de cooperación con otras empresas puede perder cierta autonomía gerencial, por ende, si o elige adecuadamente la contraparte podría intentar absorberla.

Finalmente, se identifica que la importancia de los modelos asociativos se basa en funcionalidad para generar ventajas competitivas a cada participante, lo cual implica contribuir en su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad. Es interesante saber que estos modelos son una herramienta importante para que las pequeñas y medianas empresas logren involucrarse y sobre todo mantenerse en mercados que resultan cada vez más competitivos. Mediante el proceso asociativo las empresas obtienen mejores condiciones tecnológicas, técnicas, económicas, innovadoras y productivas.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, C & Buitrago, R. (2009). Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación. El caso de las Pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá. Universidad de la Salle. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/11684/2/T10.09%20A21a.pdf>
- Antonorsi, B., M. (1999), Guía práctica de la empresa competitiva. Venezuela Competitiva, Caracas.
- Arango, L, Martínez, C. (2007). Propuesta de un Modelo de Asociatividad Aplicado a los Restaurantes de la Zona Aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana Ciencias Económicas y Administrativas Administración de Empresas. Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis39.pdf>
- Barreto, C., T. & García, M., M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 5(10) 99-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62201007>
- Becattini, G. (1979). *Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*. Il mulino.
- Bohórquez Vidal, M., Ferrer, H. & Ramírez, M (2014). Diseño de indicadores de gestión sostenible para la competitividad de las pymes turísticas de Bogotá: algunos aspectos metodológicos. En Riveros Luque, E et al (coords.), *Modelo de Indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad –MIGSA, un aporte a la medición de la competitividad empresarial, desde el Grupo Competir*, (pp. 3-33). Bogotá: Editorial Fundación Universitaria Los Libertadores.
- Branch, J., Arango, M & Pérez, G. (2008). Modernización del sector minero colombiano: identificación de oportunidades desde un enfoque sistémico. *Boletín de ciencias de la tierra*, (23). Universidad Nacional de Medellín. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/img/revistas/bcdt/n23/n23a08.pdf>

- Castellanos M., J. G. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68) 100-111. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619844009>
- Ceballos, T. B., & Montesinos, M. G. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección.
- Cerdán, Ripoll, C. L. C. (1999). Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. *Espacios*, 20(2), 1-999.
- Cervilla de Olivieri, M. A. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: asociatividad en el sector plástico Venezolano. *Revista de ciencias sociales* 13(2) 230-248.
- Chang, L. (2003). Iniciativa de Asociatividad: Actores, Procesos y Experiencias.
- Conapyme. (2004). Asociatividad competitiva, una plataforma para el desarrollo de la MIPYME. En: Portaldemicrofinanzas. Recuperado de <http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/1.9.36321/>.
- Escandón, D. M. (2009). Factores que inciden en la creación de Born Global en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 55-73.
- Estolano Cristerna, D., Berumen Calderón, M. F., Castillo Ortiz, I. & Mendoza Lara, J. L. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter.. *El Periplo Sustentable*, (24) 67-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193424835004>
- Flores, R., B. & González S., F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. Cuadernos del CIMBAGE, (11) 85-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46212704005>
- Franco Ángel, M. & Pulido, D. U. (2010). El éxito de las Pymes en Colombia: un estudio de casos en el sector salud. *Estudios gerenciales*, 26(114) 77-96. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21218572004>
- Gereffi, G. (2001). Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 32(125).
- Giraldo, O. L., & Herrera, A. (2004). Un modelo asociativo con base tecnológica para la competitividad de pymes: caso floricultor colombiano/anassociativemodelwithtechnological base forthecompetitiveness of pymes: case colombianflorist. *Journal of Information Systems and Technology Management: JISTEM*, 1(1), 3-26.
- González, C., C. & Gálvez, A., E. (2008). Model of network entrepreneurship -mne. application of entrepreneurship theories to networks. *Academia*, (40), 13. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/912734201?accountid=48891>
- Grueso, H., Gómez, H. & Garay, Q. (2009). Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Universidad del rosario*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/01248219-2009-44.pdf?sequence=1>
- Lechner, C., Dowling, M., & Welpel, I. (2006). Firm networks and firm development: The role of relational mix. *Journal of Business Venturing*, 21, 514-540.

- Liendo, M & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes. *Universidad nacional de rosario, instituto de investigaciones económicas*. Recuperado de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>
- López, C. (2003). Redes empresariales: experiencias en la Región Andina, Manual para el articulador. Perú: Minka.
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68) 175-178. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20619844015>
- Lozano Monroy, F. D. (2010a). La Asociatividad como Modelo de Gestión para promover las exportaciones en las Pequeñas Y Medianas Empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2) 161-191. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92720314006>
- Magnazo, C; Orchansky, C; OIT, Italia Lavoro, Cooperación Italiana; y Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social. (2007). Estrategias Asociativas para Micro y Pequeñas Empresas, Área de Capital Social y Desarrollo Local del Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas (Universidad de Córdoba). En: Oficina de la OIT en Argentina, Programa AREA. Recuperado de http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/estrategias_asociativas.pdf
- Mance, E. A. (2006). Cadenas productivas solidarias. *Revista Vinculando*.
- Martínez, A. G., Lema, D. G. P. D., & Hernández, S. M. (2009). Restricciones a la financiación de la PYME en México: una aproximación empírica. *Análisis económico*, 24(57), 217.
- Mendoza, H. (2011). La asociatividad empresarial, una estrategia para lograr competitividad. Estudio de caso. Instituto politécnico nacional, escuela superior de comercio y administración. Tepepan, México D.F
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2011). El programa AEI en el marco de las políticas internacionales de apoyo a los clúster una valoración. Gobierno de España. Recuperado de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ProgramaAEIMarcoPoliticInternacionales.pdf>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (S.F). Política de asociatividad y clusters en Colombia. República de Colombia. Recuperado de <http://www.comisionesregionales.gov.co/publicaciones.php?id=286>
- Moraleda. A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, (1) 128-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43300112>
- Narváz, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. G. & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2) 157-166. Recuperado de <http://estudiosterritoriales.org/articulo.oa?id=90411687007>
- Onudi. (2004). Manual de minicadenas productivas. M. Giraldo (Ed.). Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (Onudi).

- Olave Gutiérrez, J. E. (2005). Propuesta de un modelo asociativo de gestión exportadora a partir del análisis del sector de confecciones del departamento del Atlántico (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (19) 141-199.
- Pallares, Z. (2003). La Asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. *Hojas económicas: Revista de la Escuela de Economía*, 1, 57-74.
- Poliak, R. (2001). Asociatividad como grado de autonomía gerencial. *IDEA*.
- Porter, M. E. (1998). Cluster and the new economics of competition.
- Prieto, R. (2001). Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las pyme. *Universidad andina Simón Bolívar*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2269/1/T0937-MBA-Mej%C3%ADa-Asociatividad.pdf>
- Riveros, E., Et al. (2010). Bases conceptuales para establecer indicadores de Gestión Sostenible y Asociatividad: Un aporte a la competitividad de las Pyme desde el desarrollo sostenible. Ed. Libertadores, Bogotá. Bogotá D.C.
- Riveros, L. (S.F). Competitividad y responsabilidad social de Pymes de Bogotá. Competitividad: línea orientadora de la actividad investigativa en la Facultad de Ciencias administrativas. *Fundación Universitaria Los Libertadores*.
- Rodríguez, R. D. (2011). Estrategias asociativas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) productoras del circuito lácteo, municipio Urdaneta, estado Lara. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto-Venezuela)*. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20\(175191\)%20JIEGA%20dionicio%20rodriguez_articulo_id47.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20(175191)%20JIEGA%20dionicio%20rodriguez_articulo_id47.pdf)
- Rosales, R, (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. *Revista Capítulos de SELA*. (51), 311-319.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*.
- Tushman, M., Nedler, D. (2014). Organizing for innovation. *Californian management review*, (28) 74-92.
- Uribe Uran, A. P. & MessinoSoza, A. R. (2010). TIC, asociatividad y turismo, tres factores unidos para potenciar el Caribe colombiano. *Cuadernos de Administración*, (43) 129-137.
- Vázquez Barquero, A. (1998). “Desarrollo endógeno. Conceptualización de la dinámica de las economías urbanas y regionales”, en Cuadernos del Cendes, No. 38: 45-65. Cendes-UCV, Caracas (Venezuela).
- Vergara, S., Maza, A & Fontalvo, H. (2010). Potencialidad de asociatividad de restaurantes del centro histórico de la ciudad de Cartagena de Indias- Colombia. *Revista facultad de ciencias económicas* 18(2) 137-146.
- Zornoza, C. C., & Navarro, M. Á. L. (1999). Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis contingente con el proceso exportador de la pyme. *Dirección y Organización*, (22).