

Asociatividad: una mirada desde la responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva para las micro, pequeñas y medianas empresas

*Leonardo Fabio Pérez Suescún**

RESUMEN

En este capítulo se presenta una revisión teórica de la *asociatividad* a partir del enfoque de la responsabilidad social empresarial. En el marco de esta perspectiva, esta es entendida como una estrategia competitiva propia del ADN empresarial que lidera responsablemente y atiende las necesidades del entorno a través de una planeación estratégica responsable e incluyente. Para tal efecto, se hizo una búsqueda de bibliografía en bases de datos especializadas, documentos de páginas web de instituciones relacionadas con el tema abordado y publicaciones de autores reconocidos. Así mismo, esta se sustenta en los aportes académicos de autores como Chang (2004), Fukuyama (1998), Gaiger (2004), Albuquerque (2006), Narváez (2008), Colmenares (2003), Rivas (2013), entre otros, con el objetivo de describir las modalidades de asociatividad, sus beneficios e implicaciones como estrategia competitiva, a partir de sus diferentes estudios. La revisión incluye publicaciones en inglés y español respecto al tema, y utiliza la hermenéutica para el análisis del concepto, así como su estrategia, desarrollo, estructura, enfoques y modelos.

Palabras clave: *asociatividad, aprendizaje, cooperación, estrategia, redes, responsabilidad social*

* Corporación Unificada Nacional (CUN), Colombia.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en medio de las turbulencias económicas a nivel mundial, desaparecen centenares de pequeñas y medianas empresas sin agonía alguna de los mapas demarcados por los agresivos mercados de capitales. Sobrevivir al poderío de las grandes transnacionales en materia económica representa la más importante preocupación de quienes han tenido la iniciativa de emprender en búsqueda de mejores oportunidades de vida.

Desde hace algún tiempo, y como estrategia para enfrentar este fenómeno, se han acrecentado los intereses por asociarse o crear alianzas estratégicas que permitan, desde lo colectivo, ser visibles en las transacciones financieras o, por lo menos, en los mercados nacionales. En este contexto, la asociatividad representa una forma de inclusión, oportunidades productivas, el amalgamamiento de potencialidades y fortalezas para el logro de objetivos comunes, y un desarrollo social sustentable.

Con esto en mente, en el presente artículo se hará un recorrido teórico a través de las diversas modalidades de asociatividad, entre ellas: las redes de cooperación, cadenas productivas, clúster, distrito industrial y alianza estratégica, con el fin de destacar sus características, estructura e implicaciones de orden legal y operacional. De igual manera, se plantean los beneficios que se derivan de la adopción de esta estrategia de administración responsable, tales como: la flexibilidad, la competitividad local y sectorial, la transferencia de conocimiento explícito e implícito y el poder de negociación de los conglomerados empresariales que se conforman tras adoptar alguna de las modalidades de asociatividad.

Finalmente, se plantean las conclusiones de la investigación, momento en el que se subraya la evidente necesidad de implementar la asociatividad como estrategia válida para enfrentar un mercado lleno de incertidumbre y en el que solo es posible permanecer si se desarrollan ventajas competitivas perdurables en el tiempo y capaces de aunar las capacidades individuales que, al utilizar algunas de las estrategias analizadas, permiten hacer frente a la competitividad por medio de la confianza, cooperación, liderazgo y participación organizacional.

METODOLOGÍA

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo se desarrolló a través de una investigación documental con revisión bibliográfica, actividad definida por Palella y Martins (2010) como la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documentado. A este esfuerzo se le imprimió una lectura de corte hermenéutico para llevar a cabo el proceso de interpretación de la información consultada. Igualmente, también se trata de una labor de orientación descriptiva, pues, si atendemos al postulado de Pelekais *et al.* (2012), nuestra indagación pretende caracterizar un objeto de estudio o una situación en particular, en este caso, los aspectos teóricos de la asociatividad, así como sus características y propiedades.

La elaboración de este artículo inició con la definición de los objetivos trazados por el investigador para la búsqueda ordenada de la información, ejercicio que se realizó una vez fueron consultados diferentes bases de datos y portales web. Asimismo, se fundamentó en publicaciones primarias de artículos científicos derivados de investigaciones, artículos de reflexión, revisión, reportes de caso, entre otros. Los criterios de búsqueda se priorizaron en función de la información más actualizada de origen académico, empresarial y gubernamental. Además, la indagación se organizó de manera secuencial y de acuerdo con los objetivos propuestos para el desarrollo de la investigación.

En cuanto a la implementación de la revisión descriptiva, esta indagación proporciona al lector una puesta al día sobre algunos conceptos útiles en esta área de estudio. Este tipo de observaciones es de gran utilidad en la enseñanza y también interesará a muchas personas de campos conexos porque, como se sabe, leer buenas revisiones es la mejor forma de estar al día en las esferas generales de interés (Day, 2005; Merino, 2011).

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD

Pese a no ser una palabra reconocida por la Real Academia Española, el término *asociatividad* ha pasado a posicionarse, con el paso del tiempo, en los ámbitos científicos y empresariales como un concepto internacional, pues engloba

alternativas para el fortalecimiento del ámbito organizacional, especialmente de las denominadas pequeñas y medianas empresas.

Al respecto, refiere Romero, mencionado por Jaramillo (2013), que esta debe ser percibida como una fórmula para la “creación de ventajas competitivas empresariales” (p. 34), pues se trata de una consecuencia directa del trabajo cooperativo realizado por las organizaciones empresariales en las diferentes etapas que forman parte en la cadena de valor de un determinado producto –labor orientada a alcanzar una mayor participación en los mercados globalizados, tras mejorar las oportunidades para hacer negocios–.

En este orden de ideas, Narváez, Fernández y Senior (2008) explican que la asociatividad es un proceso a través del cual se promueve la construcción de “sistemas empresariales que buscan la formación de entornos competitivos e innovadores” (p. 77), a partir del aprovechamiento de las ventajas derivadas de la proximidad territorial, la tradición empresarial en la zona geográfica, las relaciones comerciales y la cooperación para competir en un determinado mercado.

Como se podrá entrever, ambas definiciones traen a colación la orientación estratégica que la asociatividad aporta a las organizaciones y cómo esta se constituye en un factor determinante para establecer asociaciones voluntarias entre organizaciones empeñadas en el auxilio mutuo para alcanzar un objetivo común. De acuerdo a los anteriores autores, la asociatividad es la forma como las organizaciones se complementan para responder efectivamente a los mercados. Esta concepción es ratificada por el Programa de Alta Gerencia del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) de Colombia (2012), según el cual, la asociatividad amplía el valor estratégico de las empresas a la hora de enfrentar la competencia externa en mercados globales, regionales y locales.

En función de lo expuesto anteriormente, Rosales, mencionado por Ruiz (2012), considera que la asociatividad

es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo

como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. (p. 235)

La conceptualización anterior, pese a ser la referencia más antigua sobre la asociatividad, describe a profundidad en qué consiste y cuáles son los objetivos y beneficios ostensibles con su implementación. Al respecto, cabe destacar que se ha incluido el trabajo investigativo del referido autor como referencia teórica clave para la definición de la asociatividad, entendida como una alternativa para el efectivo desarrollo organizacional.

De igual forma, Rosales, mencionado por Liendo y Martínez (2001), explica que dado “el amplio espectro de actividades que pueden desarrollarse a través de la asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, es conveniente estructurar una especie de tipología de la asociatividad” (p. 314). Por tanto, la literatura científica relacionada con esta variable define la red empresarial, la cadena productiva, el clúster, el distrito industrial, la alianza estratégica, el consorcio y la unión temporal como modalidades o tipos asociativos. Más adelante se profundizará sobre las categorías más importantes de esta clasificación.

RELACIÓN ENTRE ASOCIATIVIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La asociatividad está ligada estrechamente con la responsabilidad social desde las perspectivas de la inclusión social, los derechos humanos, la generación de oportunidades y, en especial, desde el tipo de liderazgo transformacional. Según Vélez *et al.* (2019) y Cogollo y Flórez (2014), este consiste en generar un mayor compromiso entre sus participantes, quienes, en un marco de cooperación y redes de valor, crean estrategias que motivan a los demás a trascender su interés personal para alcanzar un interés colectivo. Así mismo, este liderazgo estimula la flexibilidad y busca el mejoramiento continuo de las estrategias organizacionales; estimula el intelecto de los participantes al motivarlos y empoderarlos; promueve la transferencia de conocimientos para la generación de innovaciones en los procesos y procedimientos, y hace más fácil y eficiente la relación con los grupos de interés.

Por otro lado, Carvajal *et al.* (2020) consideran que la asociatividad surge de la cooperación entre organizaciones y personas que gestionan esfuerzos y recursos bajo un objetivo en común que privilegia la relación directa con la responsabilidad social por su ética, respeto por la sociedad y valores de liderazgo. Del mismo modo, Castellanos y Fernández (2014) sostienen que en la asociatividad basada en soluciones para la conformación de redes organizacionales existen puntos de convergencia muy ligados a la responsabilidad social, en el sentido de un aumento de la competitividad y la búsqueda de nuevas formas de responder a imperativos ambientales y sociales.

Según la ISO 26 000, las prácticas empresariales deben estar orientadas a actuar de manera responsable, cualquiera sea su tamaño y tipo de naturaleza jurídica. En este sentido, desde la asociatividad empresarial es importante cumplir con los protocolos internacionales y nacionales en materia de derechos humanos, sostenibilidad ambiental e inclusión social. Como lo sostiene Mellado (2009), al partir de esta premisa, la responsabilidad social debe ir inmersa en el ADN de las asociaciones empresariales.

FUNDAMENTO TEÓRICO

Modalidades de asociatividad

En su definición de asociatividad, Pérez y Múnera (2007) dejan entrever la necesidad de clasificar las diversas formas asociativas al conceptualizarla como una capacidad a través de la cual se desarrollan “esquemas de trabajo, que posibilitan a las organizaciones el logro de beneficios y mayor competitividad” (p. 10). Según Riera (2013), se entiende por esquema las estructuras de datos que representan “situaciones estereotípicas” que funcionan como un “modelo o patrón”.

De acuerdo a lo expresado por la referida autora, al hablar de esquema se hace referencia a un modelo que establece un proceso o forma para la ejecución de una determinada actividad. Igualmente, Rosales, mencionado por Ruiz (2012), explica que la dinámica organizacional reclama el cambio de paradigmas gerenciales en la medida en que necesitan “diseñar nuevos mecanismos

de interrelación con el entorno” (p. 236), es decir, un método, forma o modelo para la concreción de los vínculos entre las organizaciones.

Redes de cooperación

Según el Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua-CEI (2010), por redes de cooperación se denomina al “conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente” (p. 13). Entre estas no existe subordinación, sin embargo, conservan vínculos cooperativos a fin de acometer al mercado en acciones conjuntas coordinadas.

De acuerdo a González (2007), las redes de cooperación están conformadas por un conjunto de componentes que interactúan y establecen relaciones con el fin de compartir recursos para hacer sus objetivos más viables: “Estas relaciones pueden ser de carácter múltiple y van a generar interdependencia en la medida que se fortalezcan dentro de la red” (p. 19). Igualmente, explica que estas nacen espontáneamente y crecen en un espacio físico-temporal específico, lo que fortalece las relaciones emergentes entre los implicados en la red.

Asevera González (2007) que la similitud en la forma como se establecen las redes de cooperación con otras modalidades asociativas, como los clústeres o los distritos industriales, en aspectos como el funcionamiento o los parámetros de espacio-tiempo no necesariamente obedece a intensiones cooperativas. Los aportes expuestos por la citada autora, así como los del CEI (2010), evidencian una concepción particular de las redes de cooperación que, por un lado, implica el acoplamiento entre empresas sin que estas pierdan su independencia ni su prevalencia, y, por el otro, facilita, en calidad de modalidad asociativa, abordar retos, lo cual contribuye en sus posicionamientos.

En ese contexto, de acuerdo a Narváez y Fernández (2013), las redes de cooperación son:

Sistemas complejos de empresas vinculadas entre sí, compuestos por relaciones de intercambio e interdependencia entre los componentes de la misma, en consecuencia, las interacciones producidas en la red se deben interpretar desde el punto de vista de la colaboración y la cooperación con el propósito de dar respuesta a las demandas que se imponen a las empresas en el contexto global. (p. 62)

La anterior definición hace un importante aporte al concebir las redes de cooperación como sistemas, pues permite que sean entendidas como una “entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes” (p. 211), tal como establece O’Connor (2015) al explicar el pensamiento sistémico, para el que es relevante la conexión entre las partes con el fin de garantizar el efectivo funcionamiento del sistema. Por ello, y a través de la modalidad conocida como redes cooperativas, las empresas cuentan con más alternativas para lograr la excelencia tras encontrar que esta modalidad se constituye en un suelo fértil para la expansión de las economías locales hacia los mercados globales –más exigentes y, en consecuencia, más rentables–.

Cadena productiva

El CEI (2010) hace referencia a esta modalidad como “alianzas en cadenas productivas” y las describe como acciones estratégicas realizadas con base en acuerdos entre organizaciones que dominan unos factores específicos: etapas, operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos –traducidos en bienes o servicios–. Ello implica un tipo de “división de trabajo en el que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo” (p. 15).

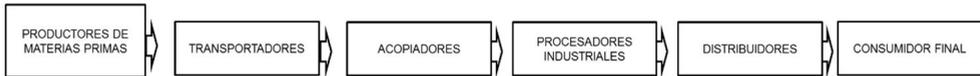
Por otra parte, Isaza (2008) expone que el concepto de cadena productiva tiene su origen en la escuela de planeación estratégica, división que concibe la competitividad empresarial no solo desde las cualidades internas de la organización, sino que también se circunscribe a factores externos, es decir, engranados con su entorno. Por ello, las relaciones con los proveedores, clientes, gobiernos o Estados, distribuidores, entre otros, promueven y facilitan la creación de ventajas competitivas.

Para definir las cadenas productivas, Isaza (2008) cita la siguiente definición de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI): se trata de “un conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características tecnoproductivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto” (p. 9).

En concordancia con este concepto, se entiende que esta modalidad asociativa se caracteriza por la integración de un conjunto de organizaciones

empresariales, que incluye desde los productores de materias primas, hasta el consumidor final, en torno a la producción de un bien o servicio. Por tanto, se estructura en fases o eslabones que, a su vez, según Isaza (2008), se subdividen en otros grupos empresariales (ver figura 1).

Figura 1. Fases y grupos empresariales



Fuente: Isaza (2008, p. 10)

En contraposición a lo expuesto en este apartado destinado a conceptualizar las cadenas productivas, Tomta y Chiatchoua (2009) sostienen que estas últimas deben ser consideradas como una estructura “dinámica, colaborativa, sistemática, escalable y digital, donde el valor agregado se base en la conversión de datos en información, la información en conocimiento y el conocimiento en productos de alto valor” (p. 152). Como se puede apreciar, se trata de una idea contraria a la noción secuencial y estática que la ha descrito hasta ahora.

Ciertamente, las citadas autoras señalan la necesidad de actualizar la visión que se tiene sobre las estructuras de las cadenas productivas a la luz de los avances en materia de información y comunicación, así como de las ventajas de carácter estratégico que estos proveen a las organizaciones, hoy concebidas como inteligentes. Tal postura contribuye al incremento de la capacidad innovadora y competitiva, lo que, a su vez, facilita el acceso a los mercados globales en condiciones ventajosas para las organizaciones inmersas en esta modalidad asociativa.

Clúster

El CEI (2010) define los clústeres como alianzas semejantes a las cadenas de valor, pero los caracteriza específicamente por la ubicación de los actores, quienes están centralizados geográficamente e interconectados por una actividad productiva particular. Esta modalidad extiende su radio de acción más allá del empresarial, pues en esta también convergen las instituciones que las proveen con servicios de soporte.

Porter, mencionado por Ritter (2008), los define como “un grupo geográficamente próximo de compañías interconectadas e instituciones asociadas en un campo determinado, ligadas por similitudes y áreas complementarias” (p. 142). Se trata de una modalidad cercana al ámbito industrial como, por ejemplo, los clústeres ubicados en Silicón Valley, enfocados en innovación tecnológica y software.

En esa línea de pensamiento, Fernández (2006) considera que los clústeres son la “concentración espacial de un elevado número de empresas y empleados en un ámbito geográfico delimitado, el cual puede ser muy restringido o relativamente amplio” (p. 49). Ejemplos de estos son los clústeres financieros de New York o Londres, situados en centros urbanos claramente delimitados, mientras que, en la industria textil del norte de Italia, los clústeres se encuentran dispersos a lo largo de una extensa región. La razón de la proximidad física se debe a que este rasgo aumenta la velocidad del flujo de informaciones, lo que lleva a que el grado de respuesta de las instituciones a las exigencias del mercado sea más efectivo.

Los postulados teóricos expuestos por los citados autores, así como la definición del CEI (2010), advierten sobre las ventajas de esta modalidad al concluir que optimizan las ventajas competitivas de las empresas inmersas en los clústeres en aspectos que van desde el incremento en la productividad, hasta la reducción de costos de innovación, debido no solo a la cercanía geográfica, relevante en muchos casos, sino también al vínculo que crean las organizaciones a través de esta modalidad, como señala Fernández (2006). Tal vínculo se traduce en la apertura desarrollada en estas empresas hacia el ejercicio de compartir recursos, experiencias, conocimientos, capacidades, entre otros.

Dentro de lo expuesto por Fernández (2006), cabe destacar que al hacer referencia a esta modalidad, caracterizada por Porter (1990) en “¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?” –artículo en el que expuso su análisis de los factores que hacían más competitivo un territorio–, el mencionado teórico concluyó que los clústeres se conformaban por empresas afines en función de determinadas fuentes de ventaja competitiva, como, por ejemplo los conocimientos específicos o las competencias empresariales. Asimismo, Porter, mencionado por Fernández (2006), destacó que el valor de las “estrechas relaciones que se producían entre los diversos integrantes de un clúster industrial

propiciaban un clima positivo de participación y competitividad entre las empresas” (p. 78).

Distrito industrial

Para teóricos como Lemarchand (2005), los distritos industriales surgen cuando un clúster evoluciona más allá, en términos de especialización o división del trabajo. A su juicio, en un distrito industrial se encuentran aspectos de “eficiencia colectiva derivado[s] de la cooperación inter-empresas, aprendizaje conjunto e innovación colectiva” (p. 24). Además de ello, es característica propia del distrito industrial la presencia emergente de formas explícitas e implícitas de colaboración entre los actores locales y las organizaciones que conforman los distritos para impulsar la producción y la innovación. Esta modalidad de asociatividad promueve fuertes asociaciones sectoriales.

Por su parte, para Venacio (2010), el distrito industrial es

una comunidad estable, donde se afirma una identidad cultural local muy fuerte que goza de una concreta experticia industrial. El distrito industrial es en sustancia un entretendido socio-económico, en donde las fuerzas sociales cooperan con las económicas, y las uniones de amistad y las relaciones de proximidad se encuentran en la base de la difusión de los conocimientos. (p. 32)

Venacio afirma que los distritos industriales son un modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social y en los que se exaltan las potencialidades industriales, técnicas e innovadoras –vistas estas como las competencias humanas que fomentan el desarrollo de la modalidad, así como su estructuración–. Sus conclusiones tienen como fundamento las teorías de Marshall (1980), quien, al decir del referido autor, consideraba que “los individuos pasan con facilidad de una empresa a otra, y los empresarios y los trabajadores al vivir en la misma comunidad se benefician del hecho que los ‘secretos industriales’ están en el área, es decir, existe una atmósfera industrial” (Venacio, 2010, p. 4).

No menos importante son, para Venacio, los postulados de Becattini (1987) quien, en la línea de Marshall (1980), explica que para hablar de distrito industrial es necesaria la incorporación del talento humano de la organización empresarial en la comunidad local, pues este representa la “reserva de cultura, valores y normas sociales adaptadas por un proceso de industrialización desde

abajo. El componente social, siguiendo esta línea, es central para el desarrollo del modelo italiano de distritos industriales” (p. 5).

De acuerdo a lo anterior, se podría afirmar que, en efecto, los distritos industriales constituyen un baluarte para las organizaciones. Sin embargo, representan mucho más para las localidades que les albergan, incluso cuando este supere las geografías, ya que su orientación se concreta con los principios y valores cultivados en la dinámica del requerimiento asociativo, es decir, por razones económicas que, con el devenir del tiempo, se fundamentan en las relaciones establecidas entre los actores de la modalidad conocida como distritos industriales.

Alianza estratégica

De acuerdo con Reyes (2007), se trata del marco jurídico o normativo a través del cual las organizaciones que trabajan en forma complementaria para alcanzar objetivos afines producen acuerdos o convenios, caracterizados por ser excluyentes y beneficiosos para ambas partes, en formalidades legales como: licencias, patentes, marcas, franquicias, convenios de transferencia de tecnología, así como asociaciones para investigación y desarrollo, acuerdos de producción, distribución, comercialización, contratos de subcontratación de procesos industriales y convenios en materia de asistencia técnica.

Para autores como Aguilar *et al.* (2013), “las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre una, dos o más empresas que se unen para lograr y desarrollar ventajas de carácter competitivo que no alcanzarían por sí mismas en un periodo o plazo determinado” (p. 639). Las describen como proyectos concretos caracterizados por estar sujetos a una coordinación común y por la unión de capacidades, medios, recursos, entre otros, provistos por las empresas implicadas en la alianza, con el fin de abarcar los mercados globales en lugar de competir entre sí. Consideran que estas deben ser percibidas como una fórmula para compartir riesgos y fortalezas.

En sus conceptualizaciones, los citados autores profundizan sobre las características y ventajas de esta modalidad asociativa. Reyes (2007), por ejemplo, se refiere a esta desde la perspectiva normativa y menciona algunos escenarios para su implementación. Por su parte, Aguilar *et al.* (2013) se centran en el

enfoque gerencial, así como en las ventajas proporcionadas por la modalidad de alianzas estratégicas.

Al respecto, la Federación Internacional de Contabilidad, citada por Mesén (2008), define la alianza estratégica como “un acuerdo contractual en virtud del cual dos o más participantes emprenden una actividad económica que se somete a control conjunto” (p. 30). En función de esta definición, el mencionado autor señala que la alianza estratégica emerge como consecuencia del cumplimiento deliberado de dos condiciones fundamentales: a) “la formalización de un acuerdo contractual”, el cual implica a dos o más partes decididas a emprender una actividad económica. Y b) “la premisa de que todas las decisiones estratégicas tanto financieras como operativas requieren del consentimiento unánime de todos los participantes en la alianza estratégica” (p. 30). Esto signa la alianza estratégica como una modalidad asociativa controlada en forma mancomunada y conjunta por los actores económicos participantes.

Beneficios de la asociatividad

El Ministerio de la Producción del Perú (2015) creó el *Manual de asociatividad empresarial* con el fin de determinar “los conocimientos básicos relacionados con las modalidades asociativas más comunes y adecuadas en el entorno emprendedor peruano y los beneficios que ellas traen para el crecimiento empresarial” (p. 45), define a estos últimos como “beneficios mutuos” al expresar que: “Desde un inicio debe quedar claro qué gana cada empresa por ser parte de una iniciativa en conjunto. Así como también de los riesgos que compartirán” (p. 46), estos últimos vistos como una buena práctica empresarial en las modalidades asociativas.

En esa línea, Santiago *et al.* (2015) consideran que ante el fenómeno de la globalización y sus consecuentes desafíos son necesarios los procesos destinados a impulsar la asociatividad interempresarial, con el fin de generar beneficios como la flexibilidad o competitividad. Estos contribuirían en la construcción de unidades estratégicas de negocios que prioricen las acciones colectivas sobre las individualidades.

Las afirmaciones del Ministerio de la Producción del Perú, así como las consideraciones de Santiago *et al.* (2015), son coherentes con los postulados de

Dini, mencionado por Narváez *et al.* (2013), quien, entre los “beneficios que las empresas pueden adquirir a partir de su integración” (p. 131), menciona los siguientes: flexibilidad, aprendizaje colectivo, economías de escala, fuerza de negociación, crecimiento con equidad y competitividad local o sectorial. Por tanto, en función del siguiente objetivo específico, “identificar los beneficios de la asociatividad en empresas productoras del sector primario colombiano”, y para efectos de la presente investigación, a continuación se disertará sobre los mencionados indicadores.

Flexibilidad

Whitelaw (2009) diserta sobre cómo a través de la flexibilidad –entendida esta como la implementación de tecnología, la flexibilización laboral, así como la creciente división del trabajo entre las firmas, es decir, entre organizaciones empresariales– se induce a una mayor diferenciación de mercados y nichos de productos más restringidos, y, por ende, a la expansión de los productores en la búsqueda de nuevos clientes y el encuentro de soluciones en la exportación.

Según este último autor, promover la interacción empresarial en torno al mismo sistema productivo, bajo la égida proporcionada por las políticas institucionales orientadas hacia regiones y sectores específicos –concebidos estos como “sistemas regionales de producción flexible” (p. 58)–, constituiría oportunidades de progreso industrial en países en vías de desarrollo.

Por su parte, Tomta y Chiatchoua (2009) hacen especial énfasis en cambiar, en modalidades como la cadena productiva, la rigidez secuencial y estática que las caracteriza por prácticas flexibles, no lineales, dinámicas, colaborativas, escalables y digitales. Según ellas, esta acción constituiría un valor agregado para las organizaciones dispuestas a integrarse en alguna de las modalidades asociativas, pues permitiría fluir, a través del dominio de la información, así como de la comunicación, en el abordaje de mercados globales.

Lo expuesto por los autores anteriores apunta hacia la comprensión de que la flexibilidad es la cualidad innata y natural de las diferentes modalidades de la asociatividad. Esta conclusión obedece a las particularidades que conforman la concepción misma de la asociatividad, así como a las funciones que cumple y el papel que desempeñan las empresas en los diferentes procesos necesarios para su implementación. Estas aseveraciones son explicadas y reafirmadas por

Venacio (2010) cuando se refiere a la enorme flexibilidad que necesitan las modalidades asociativas para gestar el trabajo conjunto y acoplar sus experticias, procesos productivos, entre otros factores.

Esta cualidad se ajusta a aspectos como la cooperación, imprescindible, por ejemplo, para la reducción de costos. Este autor asegura que los beneficios generados por los diferentes modelos asociativos constituyen una expresión de la flexibilidad que les caracteriza. Así se constituye la concepción de flexibilidad asumida por la presente investigación como el indicador que debe ser medido por el investigador.

Competitividad local o sectorial

De acuerdo a Fernández y Narváez (2011), la concepción de asociatividad está enmarcada en “mecanismos de cooperación” que encaminan a las pequeñas y medianas empresas a la constitución de estrategias que persiguen fortalecerlas y hacerlas competitivas ante los mercados locales y globales al establecer una gerencia mancomunada y compartida en determinados procesos, sin que por ello pierdan su independencia jurídica.

Por su parte, Molina (2007) expresa que, debido a la globalización, las pymes del sector turístico mexicano afrontan una situación de supervivencia en la que han implementado la estrategia de clústeres o cooperación como el camino para situarse en posición favorable. Asevera el autor que las referidas estrategias propician la innovación, los procesos de reconversión, nuevas formas de organización del trabajo, entre otros factores que inciden en su competitividad con miras a su inserción en los mercados internacionales.

Sin embargo, Tomta y Chiatchoua (2009), desde una perspectiva renovada en lo tocante a la modalidad de cadena productiva, observan cómo proveedores, productores y consumidores hacen parte de un mismo núcleo en el que “las acciones de los dos primeros actores se hacen en la medida del tercer actor” (p. 149), es decir, el consumidor. Ante este panorama de relaciones, reclaman por “un trabajo colaborativo y sistemático, por lo que el proceso se vuelve ágil y escalable” (p. 152).

Aseguran que su investigación determinó “cómo los integrantes de la cadena interactúan entre sí, de tal forma que prevalece una perfecta comunicación que

contribuye al incremento de sus niveles de competitividad” (p. 152), ventaja imperativa para estos conglomerados empresariales, aspirantes a emerger en mercados, locales, nacionales e internacionales.

La competitividad, al igual que la flexibilidad, corresponde a la naturaleza de la asociatividad y sus modalidades. Por ello, desde la perspectiva asociativa, los conglomerados empresariales constituyen comuniones empresariales cuyo fin principal es fortalecer las empresas con estrategias competitivas que las ubiquen en el mapa económico y productivo de sus naciones.

Aprendizaje colectivo

Para Tomta y Chiatchoua (2009), los denominados países en desarrollo aún tienen obstáculos para implementar efectivamente modalidades asociativas como las cadenas productivas. Por supuesto, estas limitaciones inciden en la reducción de su capacidad competitiva ante los mercados a los cuales desean acceder. Junto a inconvenientes como los “altos costos de transacción para las exportaciones” o las “infraestructura[s] poco estable[s]”, destacan el acceso limitado a la tecnología y la consecuente dificultad para el aumento de la productividad laboral, ya que la adquisición de competencias es imperativa para el efectivo funcionamiento de las organizaciones.

Con el afán de abordar obstáculos como la capacitación y el respectivo aprendizaje colectivo, los citados autores exponen que muchos países adoptan políticas encaminadas no solo a mejorar aspectos como la infraestructura empresarial, sino a fomentar la capacitación y la formación para aumentar los conocimientos y la competitividad en todos los actores de los conglomerados empresariales.

En consonancia con lo expuesto por Cervilla (2007), el aprendizaje en conjunto destaca como uno de los aspectos derivados de la cooperación interorganizacional, que, a su vez, es generador de eficiencia colectiva. Esta última surge en “formas explícitas e implícitas de colaboración entre los agentes locales y las empresas de los distritos para generar la producción local” (p. 237), e incluso la innovación, con lo que se consolidan las asociaciones sectoriales.

Los trabajos de Tomta y Chiatchoua (2009), por un lado, y Cervilla (2007), por el otro, describen el aprendizaje colectivo, también llamado aprendizaje

en conjunto, como parte de la dinámica interorganizacional propia de las modalidades de asociatividad, y explican cómo este permea las localidades en las que las empresas integradas a los procesos asociativos centran su operatividad.

Por su parte, Arechavala y Hernández (2014) coinciden con los teóricos ya mencionados, pero su explicación de los intrínquilos del proceso de aprendizaje colectivo lo caracteriza en función de los cambios simultáneos que se dan en las dinámicas relacionales en conglomerados empresariales como los clústeres, por ejemplo. Esta perspectiva permite comprender, entre otras cosas, la adaptación en condiciones cambiantes debido a las nuevas exigencias de los mercados locales, nacionales e internacionales. Constituye, pues, la “adquisición de nuevas capacidades colectivas” (p. 109) y suele asociarse a los objetivos compartidos por las empresas.

Arechavala y Hernández (2014) consideran que

en este contexto no es suficiente el aprendizaje que ocurre en una sola empresa, pues en las condiciones de operación de un clúster, los cambios en una de ellas deben ser acompañados con cambios complementarios en aquellas otras empresas u organizaciones con las que interactúa o colabora, para ser efectivos, de manera que colectivamente incrementan su competitividad. (p. 102)

En esencia, el concepto de aprendizaje colectivo deriva de la vinculación constante entre las organizaciones articuladas, pero, a su vez, de la participación del factor humano. Este último convive con las organizaciones, con su talento humano y con los socios o propietarios; así mismo, goza de ese conocimiento, combinación de experticia y capacitación, eventos que, de acuerdo con los teóricos mencionados, inciden no solo en el desarrollo de las organizaciones, sino en el de las personas que viven en las localidades donde funcionan los conglomerados empresariales.

Poder de negociación en los conglomerados empresariales

Entre los actores que conforman los conglomerados empresariales como los clústeres, las alianzas estratégicas o las cadenas productivas, se evidencian diferentes tipos de relaciones. Estas han sido denominadas por el Laboratorio de Agrocadenas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2006) como “encadenamiento horizontal”, para identificar las relaciones entre las empresas

productoras del bien o servicio, y “encadenamiento vertical”, para referirse a los vínculos entre los actores de los diferentes eslabones de la cadena –este puede desplazarse hacia atrás para vincularse con proveedores y subcontratistas o hacia delante para el entendimiento con distribuidores de los diferentes mercados–.

Según Bonomie y Meleán (2007), las redes empresariales permiten a los conglomerados empresariales crear estructuras sinérgicas que son aprovechadas como poder de negociación ante los diferentes eslabones ya descritos (proveedores, subcontratistas, distribuidores, fuerzas sociales, entes gubernamentales). Tal uso les permite, por ejemplo, generar economías de escala y políticas proteccionistas para productos locales, lo que les facilita alcanzar posiciones de dominio en el mercado, entre muchas otras ventajas.

En ese sentido, Fernández y Narváez (2011) exponen que el empresariado consultado en su artículo titulado “Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico” manifestó que entre los beneficios obtenidos al involucrarse en procesos asociativos se encontraban el logro de mayor poder de negociación, el incremento de la productividad, el desarrollo del sector productivo o la apertura de mercados, la competitividad, la capacidad de aprendizaje e innovación, entre otros.

Esto coincide con el planteamiento de Dini (1997), cuando resalta que los principales beneficios asociados al desarrollo de sistemas de relaciones eficientes para las pymes se ubican en tres grandes ámbitos: a) potenciación de la capacidad de aprendizaje y de innovación, b) mejoramiento de la capacidad para tomar decisiones en un contexto turbulento y c) logro de economías de escala y mejorar el poder de negociación. (Fernández y Narváez, 2011, p. 73)

De lo expuesto por los autores, se concluye que el poder de negociación se encuentra precisamente en el abordaje de los referidos eslabones al actuar desde el conglomerado empresarial, es decir, al concentrar los esfuerzos en la acción conjunta ante proveedores, subcontratistas o distribuidores, pero también en las relaciones con los entes gubernamentales, bancarios y las organizaciones internacionales para el desarrollo.

CONCLUSIONES

La fuerte competencia derivada de la desregulación, los acuerdos comerciales y los bloques económicos que caracterizan los mercados internacionales exige que las organizaciones asuman como eje central de su estrategia la cooperación empresarial, con el propósito de dar respuesta a las demandas que se imponen en el contexto global. Esto se logra a través de la consolidación de alianzas estratégicas con base en acuerdos de cooperación para desarrollar ventajas competitivas que coadyuven a la conformación de clústeres o distritos industriales en los que se identifiquen las compañías que geográficamente pueden representar una oportunidad de asociación en mejora de la actividad económica que desarrollan.

De igual manera, se debe fortalecer la administración responsable a través de un liderazgo transformacional con poder de negociación como factor importante para el incremento de la productividad mediante la promoción de la interacción empresarial en torno a los sistemas regionales de producción flexible. Esta acción permitiría adquirir nuevas capacidades colectivas derivadas de las vinculaciones constantes entre las organizaciones participantes, con un alto grado de responsabilidad en lo ético-social, lo económico y ambiental, y que consideren los derechos humanos y políticas de inclusión. Esto se logra tras el establecimiento de alianzas estratégicas con grupos de interés que contribuyan a mejorar los atributos de los productos a comercializar y enfocar su estrategia competitiva hacia ellos con el objeto de alcanzar la preferencia en el mercado, además de centrar su estrategia competitiva en un conjunto determinado de compradores.

De acuerdo con lo anterior, se deben emprender acciones para fortalecer el posicionamiento en el mercado. Tal labor se logra al estudiar los productos que representan una amenaza competitiva con el propósito de mostrar las ventajas que proporciona el producto de la empresa frente al de la competencia. Por supuesto, esto conlleva un beneficio adicional: afianza el poder de negociación con los compradores, pues son ellos quienes moldean las cuotas de mercado a las que aspiran las empresas competidoras.

Finalmente, se hace evidente la necesidad de impulsar la asociatividad como estrategia competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas, pues estas constituyen la base del tejido empresarial de los países latinoamericanos y, por supuesto, del colombiano, desde una visión responsable que contribuya al desarrollo social, económico y ambiental de acuerdo a los objetivos de desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T. y León, G de. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 33, 633-648.
- Castellanos, A. y Fernández, L. (2014). La asociatividad empresarial como factor de competitividad basado en la ecoeficiencia. *Clepsidra*, 10(19), 59-84. Recuperado de <https://bit.ly/3gH8yXU>
- Albuquerque, F (2006). Desarrollo económico y territorio: enfoques teóricos relevantes y reflexiones derivadas de la práctica. En M. García (ed.), *Perspectivas teóricas en desarrollo local* (pp. 59-76). España: Netbiblo.
- Arechavala, V. y Hernández, E. (2014). *Modelo de procesos de clusterización: Procesos de clusterización en Jalisco. Retos del aprendizaje y la colaboración interempresarial*. México: Centro Universitario de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Guadalajara y Editorial Universitaria José Bonifacio Andrada.
- Becattini, G. (Ed.). (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Italia: Il Mulino.
- Bonomie, M. y Meleán, R. (2007). Redes empresariales como estrategia de cooperación en el sector avícola del estado Zulia. *Revista Compendium*, 19, 5-30.
- Carvajal, P., Reyes, D., Saltos, C. y Pérez, F. (2020). La responsabilidad social espiritual como un factor determinante de la asociatividad. *Revista Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(98), 63-70. Recuperado de <https://bit.ly/3b7kEse>
- Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI). (2010). *Asociatividad. Manual*. Managua: Autor.
- Cervilla, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 230-248.

- Chang, H. (2004). Regulation of Foreign Investment in Historical Perspective. *The European Journal of Development Research*, 16(3), 687-715.
- Colmenares, G. (2003). *Historia económica y social de Colombia I*. Cali: Universidad del Valle, Banco de la República, Conciencias y Tercer Mundo.
- Cogollo, K. y Flórez, R. (2014). La organización empresarial asociativa como estrategia para la inclusión productiva de la pequeñas y medianas empresas. *Palabra que Obra*, 14, 100-116. Recuperado de <https://bit.ly/3lpWJZL>
- Day, R. (2005). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos*. Washington, DC: Organización Panamericana de Salud.
- Fernández G. y Narváez M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, 2, 295-308.
- Fernández, J. (2006). *Planificación estratégica de Ciudades: Nuevos Instrumentos y Procesos*. España: Editorial Reverte.
- Fukuyama, F. (1998) *La confianza*. Barcelona: Ediciones B.
- Gaiger, L. (2004). A economia solidaria no Brasil e o sentido das novas formas de produção nao capitalista. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 4(8), 9-34.
- González, T. (2007). Redes de cooperación empresarial internacionales vs. redes locales. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 37(12), 9-26.
- Isaza, J. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Revista Sotavento MBA*, 11, 8-25.
- Jaramillo, O. (2013). *Informe de salida de campo*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- Lemarchand, G. (2005). *Estrategias, planificación y gestión de la ciencia y tecnología*. Santiago: Cepal, Ilpes y Unesco.

- Liendo, M., y Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, noviembre de 2001. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33. Recuperado de <https://bit.ly/2QwZkmi>
- Merino, A. (2011). Cómo escribir documentos científicos (parte 3). *Salud en Tabasco*, 17(1-2), 36-40.
- Mesén, V. (2008). Alianzas estratégicas: su naturaleza, características y criterios de contabilización. *Revista Tecnológica Empresarial*, 2(1), 29-33.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agroclimas de Colombia. (2006). *Las cadenas ovinas y caprinas en Colombia*. Bogotá: Observatorio de Agroclimas.
- Ministerio de la Producción del Perú. (2015). *Manual Asociatividad Empresarial. Cuaderno de trabajo: Emprendedor peruano. Oportunidades para el empresarial*. Lima: Ministerio de la Producción del Perú.
- Molina, S. (2007). *Fundamentos del nuevo turismo*. México: Editorial Trillas.
- Narváez, A. (2008). El concepto de industria cultural. Una aproximación desde la economía política. En J. Pereira, M. Villadiego y L. Sierra (coords.), *Industrias culturales, músicas e identidades* (pp. 29-58). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Narváez, M., Fernández, G. y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57), 74-92.
- Narváez, M. y Fernández, G. (2013). Redes de cooperación empresarial: Relaciones e interacciones para promover desarrollo turístico local. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 121-137.
- Observatorio Agroclimas Colombia. (2005). *Agroindustria y competitividad*. Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

- O'Connor, J. (2015). *Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*. España: Ediciones Urano.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Editorial Fedeupel.
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E.; García, J. y Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia*. Maracaibo: Ediciones Astrodata.
- Pérez, P. y Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas de empresas de economía solidaria* [Documento de trabajo]. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard Deusto Business Review*, 44, 3-26.
- Porter, M. (2008). Cinco Fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Reyes, G. (2007). Comercio y desarrollo: bases conceptuales y enfoque para América Latina y el Caribe. *Revista Centroamericana de Economía*, 3(8), 44-50.
- Riera, S. (2013). *Plan de asociatividad para la Asociación de Pequeños Comerciantes de Artesanías "Artes en las Manos" del cantón Salinas, año 2013* [Tesis de grado]. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/30DwwwM>
- Ritter, W. (2008). *Comunidades del conocimiento. Diálogos. Fórum universal de las culturas Monterrey. Desarrollo basado en el conocimiento*. México: Fondo Editorial de Nuevo León.
- Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento*. España: Libros en Red. España.
- Ruiz, Z. (2012). Modelo de asociatividad para generar desarrollo empresarial. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 5, 231-244. Recuperado de <https://bit.ly/2JoKGfB>

- Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruíz, A. y Maldonado, J. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 19(36), 1167-1177.
- Sena. (2012). *Crecimiento para el Éxito Empresarial*. Cuadernillo 1. Bogotá: Dinero. Recuperado de <https://bit.ly/2W0vkDW>
- Tomta, D. y Chiatchoua, C. (2009). Cadenas productivas y productividad de las *Mipymes*. *Revista Criterio Libre*, 7(11), 145-164.
- Vélez, O., Beltrán, J., López, J y Arias, F. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 51-72. Recuperado de <https://bit.ly/32APSnO>
- Venacio, L. (2010). *Los distritos industriales: modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social*. Working paper n.º 20. Argentina: Centro Argentino de Estudios Internacionales (CAEI) y la Università di Bologna.
- Whitelaw, R. (2009). *Mecanismos de cooperación en sistemas productivos locales* [Tesis de grado]. Facultad de Ciencias Económicas, Sociales, Políticas y de Comunicación, Universidad de Lovaina, Bélgica.