

Importancia de los enfoques cooperativos en el desarrollo empresarial de algunas compañías hispanoamericanas exitosas

DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2300>

María Cecilia Mera-Bastidas¹
Universidad Mariana
marimera@umariana.edu.co

Ángela Tatiana Terán-López²
Universidad Mariana
angteran1@gmail.com

Diego Mauricio Barrera-Ojeda³
Universidad Mariana
dibarrera@umariana.edu.co

Hugo Andrés Gomajoa⁴
Universidad Mariana
hgomajoa@umariana.edu.co

José Faruk Rojas-Navarro⁵
Universidad Mariana
jrojas@umariana.edu.co

Fecha de recepción: 23 de marzo de 2018

Fecha de aprobación: 05 de septiembre 2018



Cómo citar este artículo / To reference this article / Comment citer cet article / Para citar este artigo:

Mera-Bastidas, M. C.; Terán-López, A. T.; Barrera-Ojeda, D. M.; Gomajoa, H. A.; Rojas-Navarro, J. F. (2019). Importancia de los enfoques cooperativos en el desarrollo empresarial de algunas compañías hispanoamericanas exitosas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (86), 169-184. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2300>

Resumen

Este artículo tiene por objeto principal realizar una revisión del enfoque cooperativista que han tomado algunas compañías hispanoamericanas exitosas, aspecto que les ha permitido aumentar su competitividad, posicionarse en los mercados y que podría constituirse en modelo potencial para muchas mipymes, permitiendo el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que de estas actividades dependen. Para tal efecto, se presenta un marco teórico enfocado en la economía solidaria y sus características, seguido de la descripción de experiencias exitosas en conglomerados agroindustriales latinoamericanos y de buenas prácticas desde el punto de vista logístico, que podrían potencializar a las asociaciones, dadas las principales vocaciones productivas de sus regiones.

La consolidación documental de las experiencias de éxito empresarial bajo el modelo clúster agroindustriales y economía solidaria en Latinoamérica, permitió evidenciar que existen regionalmente diversas iniciativas económico - empresariales de asociatividad y cooperativismo que han logrado posicionarse y ser reconocidas con

¹ Ingeniera de Procesos de la Universidad Mariana, Pasto, Colombia. Estudiante Certificated Practical Project Management in Engineering, University of Massachusetts Boston. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6171-2376>

² Ingeniera de Procesos de la Universidad Mariana, Pasto, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2202-1323>

³ Ingeniero de Procesos de la Universidad Mariana, Pasto, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8772-8480>

⁴ Ingeniero Agroindustrial de la Universidad de Nariño, Pasto, Colombia. Magister en Ciencias Agrarias con énfasis en producción de cultivos por la Universidad de Nariño, Pasto, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9913-556X>

⁵ Administrador de Empresas Agroindustriales de la Corporación Unificada Nacional. Magister en Ingeniería Calidad y productividad del Instituto Tecnológico de Estudios superiores de Monterrey. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2522-0195>

mucho mayor éxito, que empresas con enfoques no cooperativos, siendo el sector productivo, específicamente agroindustria, donde hay mayor concentración de empresas bajo el régimen solidario, seguido del sector servicios. Las empresas solidarias, llámense asociaciones o cooperativas deben su éxito principalmente a la generación por parte de los gobiernos, de políticas públicas que promueven su creación y sostenibilidad.

Palabras clave: enfoques cooperativos; clúster agroindustrial, desarrollo económico, desarrollo industrial; economía solidaria, asociatividad, cooperativismo, empresas solidarias; logística.

□ **Importance of the collaborative approaches in the business
development of some successful Spanish-American
companies**

Abstract

The main objective of this article is to review the cooperative approach taken by some successful Spanish-American companies, an aspect that has allowed them to increase their competitiveness, position themselves in the markets, and that could become a potential model for many MSMEs, favoring the improvement of the quality of life of the people who depend on these activities. To this end, a theoretical framework focused on the solidarity economy and its characteristics is presented, followed by the description of successful experiences in Latin American agribusiness conglomerates, and good practices from the logistic point of view, which could empower associations, given the main productive vocations of their regions.

The documentary consolidation of the business success experiences under the agroindustrial cluster and solidarity economy model in Latin America, made it possible to demonstrate that there are regionally diverse economic-entrepreneurial initiatives of associativity and cooperativism that have managed to position themselves and be recognized with much greater success, than companies with non-cooperative approaches, being the productive sector, specifically agroindustry, where there is a greater concentration of companies under the solidarity regime, followed by the services sector. Solidarity companies, whether called associations or cooperatives, owe their success mainly to government generation of public policies that promote their creation and sustainability.

Keywords: collaborative focuses; agroindustrial clusters; economic development; industrial development; solidarity economy; associativity; collaboration, solidarity companies; logistics.

□ **Importância das abordagens cooperativas no
desenvolvimento empresarial de algumas empresas
hispano-americanas de sucesso**

Resumo

Este artigo tem como objetivo principal realizar uma revisão da abordagem cooperativista que tomaram algumas empresas hispano-americanas bem-sucedidas, aspecto que lhes permitiu aumentar a sua competitividade, posicionar-se nos mercados e poderia tornar-se modelo potencial para muitos PMEs, permitindo a melhoria da qualidade de vida das pessoas que dependem dessas atividades. Para este fim, um quadro teórico focado na economia solidária e as suas características, seguido pela descrição de experiências bem-sucedidas em conglomerados do agronegócio da América Latina e as melhores práticas do ponto de vista logístico, que poderiam potenciar associações, dada a grande vocação produtiva de suas regiões.

A consolidação documental das experiências de sucesso empresarial sob o modelo de aglomerados agroindustrial e economia solidária na América Latina, permitiu evidenciar que há regionalmente diversas iniciativas econômico-empresariais de associação e cooperativismo que conseguiram posicionar-se e ser reconhecidas com sucesso muito maior, do que as empresas com abordagens não cooperativas, sendo o setor produtivo, especificamente a agroindústria, onde há maior concentração de empresas no regime solidário, seguido pelo setor de serviços. As empresas solidárias, denominadas associações ou cooperativas, devem seu sucesso principalmente à geração por parte dos governos, de políticas públicas que promovam sua criação e sustentabilidade.

Palavras-chave: abordagens cooperativas; aglomerado agroindustrial, desenvolvimento econômico, desenvolvimento industrial; economia solidária, associatividade, cooperativismo, empresas solidárias; logística

De l'importance des approches coopératives pour le développement commercial et la prospérité des entreprises hispano-américaines

Résumé

Cet article se centre sur l'étude des approches coopératives adoptées par certaines entreprises hispano-américaines connaissant une forte croissance et leur permettant d'accroître leur compétitivité, de se positionner sur les marchés et de constituer un modèle potentiel pour de nombreuses PME souhaitant par ailleurs améliorer la qualité de vie de leurs collaborateurs. Nous présenterons à cette fin le cadre théorique de l'économie solidaire, de ses caractéristiques et décrivons des expériences réussies dans les conglomérats de l'agroalimentaire latino-américain et les bonnes pratiques logistiques permettant d'améliorer le potentiel de ces associations et leurs vocations productives régionales.

La création d'une banque documentaire relatant les expériences de réussite du modèle de cluster agro-industriel et de l'économie solidaire en Amérique latine a permis de démontrer l'existence d'initiatives d'associations et de coopérations économiques et entrepreneuriales à l'échelle régionale ayant réussi à se positionner et être davantage reconnues que les entreprises non coopératives. Le secteur productif agro-industriel est le secteur dans lequel se concentrent davantage les entreprises du régime solidaire, suivies du secteur des services. Les entreprises solidaires, qui sont des associations ou coopératives, doivent principalement leur succès à la création de politiques publiques favorisant leur création et leur durabilité.

Mots-clés: approches coopératives; cluster agro-industriel, développement économique, développement industriel; économie solidaire, associativité, coopérativisme, entreprises solidaires; logistique.

1. Introducción

En el contexto competitivo al que se enfrentan las empresas en la actualidad, la estrategia de adoptar enfoques cooperativos ha cobrado cada vez más importancia en los diferentes sectores económicos y se ha constituido en un factor clave de éxito para algunas compañías hispanoamericanas. Particularmente, en los países latinoamericanos, se presenta un tejido empresarial conformado en su mayoría por pequeños o medianos productores, con un desarrollo de sus sistemas productivos enfocado principalmente en la explotación primaria y secundaria, o con una incipiente generación de bienes de capital. En este sentido, se han presentado inconvenientes en competitividad, acentuados desde la década de 1990 con la apertura de los mercados; desde entonces, se han visto vulnerados y, en muchos casos, les ha obligado a configurar de forma diferente su modelo de negocio. De manera que, en un mercado altamente globalizado y cada vez más competitivo, las compañías tienen que modificar constantemente sus estrategias empresariales para adecuarlas a los cambiantes requerimientos del mercado, de tal manera que les permita mejorar sus procesos tecnológicos y su crecimiento.

En este sentido, este artículo tiene por objeto realizar una revisión del enfoque cooperativista que han tomado algunas compañías hispanoamericanas exitosas, aspecto que les ha permitido aumentar su competitividad, posicionarse en los mercados y que podría constituirse en modelo potencial para muchas mipymes, lo que permitiría el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que de estas actividades dependen. Para tal efecto, se presenta un marco teórico enfocado en la economía solidaria y sus características, seguido de la descripción de experiencias exitosas en conglomerados agroindustriales latinoamericanos y de buenas prácticas desde el punto de vista logístico que podrían potencializar las asociaciones, dadas las principales vocaciones productivas de sus regiones. Finalmente, se presenta como principal conclusión

que las empresas hispanoamericanas estudiadas han alcanzado un nivel de reconocimiento y éxito a partir de la implementación de enfoques cooperativos, aspecto que puede constituirse en una posible respuesta de las empresas a la necesidad de fortalecerse ante la exigencia de los mercados, de nuestros países en vías de desarrollo.

En este sentido, tradicionalmente la actividad económica y social ha sido delimitada por dos sectores: el público y el privado. Sin embargo, en las últimas décadas, surge la denominación de tercer sector, definido como un conjunto de organizaciones autónomas que actúan motivadas por objetivos solidarios, y que, en primer término, aunque no exclusivamente, usan medios solidarios, no son entidades públicas y tampoco tienen fines lucrativos (Herrera-Gómez, 1998).

En la actualidad, los clústeres agroindustriales se han convertido en una iniciativa eficiente para el aumento de la capacidad productiva y para el incremento de la competitividad basado en elementos como la confianza, los procesos de gestión del conocimiento, el capital intelectual, el desarrollo de procesos de innovación y la reducción de costos, el objeto de aumentar la rentabilidad y facilitar la internacionalización y el acceso a nuevos mercados (Dussel-Peters, 2002).

La economía solidaria emerge por las vivencias de cierto grupo de personas sin inclusión dentro del sistema económico predominante, que decidieron emprender un concepto diferente para sumarse al desarrollo y no simplemente conservar un estatus de subordinación (Marcillo-Vaca y Salcedo-Aznal, 2010). «La economía solidaria propone impulsar una economía alternativa al capitalismo, donde las ganancias no se acumulen, sino que se compartan; donde la competencia sea suplantada por la cooperación y el individualismo por la comunidad» (Santana-Echeagaray, 2011, p. 5).

2. Marco teórico

2.1 Clúster empresarial

El concepto de clúster iniciado por Michael E. Porter en 1990, definido desde una perspectiva económica como concentraciones geográficas de compañías e instituciones productoras y comercializadoras, interconectadas horizontal o verticalmente, que compiten o se complementan para ofrecer un bien, un servicio intermedio o final (Boja, 2011). Desde esta visión, los clústeres se constituyen en una alternativa para construir ventajas competitivas, dado que proponen el aumento en la especialización de las empresas, el incremento del funcionamiento en redes (Servin, 2011) y un impulso a las relaciones horizontales y verticales entre empresas, que constituyen una plataforma para alcanzar economías externas y eficientes. La probabilidad de lograr estos objetivos descansa, en parte, en el eslabonamiento productivo para tejer relaciones de cooperación entre varias firmas, utilizando la sinergia, resultado de su trabajo asociado (López-Posada y Calderón-Hernández, 2012).

2.2 Conglomerados agroindustriales

Los conglomerados agroindustriales en las zonas rurales de América Latina, según Bernal (2006), constituyen un caso de estudio imprescindible en el camino para entender el desarrollo regional. En lo referente al sistema de producción, las herramientas a aplicar tienen como objeto primordial conseguir una mayor productividad. Esta producción implica la conversión de insumos en un producto considerando la administración de operaciones. Algunas de las herramientas más comunes son programación y ejecución de la producción y capacidad, diseño del producto, localización, diseño de planta y almacenes, diseño de la cadena de suministros, administración de inventarios y materiales, entre otras (Ruiz-Pérez, 2011). Además, se considera la tecnología incorporada en los diferentes procesos,

como maquinaria, equipo y planta de procesos, que soporta el emprendimiento en actividades novedosas y originales a partir de uso de recursos locales, a los que se agrega valor mediante la semielaboración o semiindustrialización, la reinversión de utilidades y la valoración de las capacidades locales, que da origen a las pequeñas unidades de emprendimientos artesanales consideradas como organizaciones base, de modo que es necesario implementar instrumentos administrativos y técnicas especializadas para su sustento (Matthaei, Allard y Davidson, 2008).

2.3 Economía solidaria

En las profundas transformaciones ocurridas en las últimas décadas con respecto a la dinámica organizacional y empresarial como respuesta a la alta competitividad derivada de fenómenos como la globalización, cabe destacar el surgimiento y desarrollo de nuevas fórmulas de trabajo asociativo, sobre todo generadas desde los sectores populares para hacer frente al fenómeno del desempleo y a la exclusión social. Así es como han surgido numerosas experiencias de organización del trabajo, de la producción y de la comercialización por parte de los sectores populares, a través de la conformación de nuevas cooperativas de producción, grupos asociativos, empresas recuperadas, redes de comercialización o consumo, etc. Algunas organizaciones fundamentales para comprender el fenómeno latinoamericano, como Cáritas de Brasil, prefirieron la denominación de economía popular solidaria, entendida como iniciativas populares de generación de trabajo y renta, basados en la libre asociación de trabajadores y en los principios de autogestión y cooperación (Pavletic-Favi y Reyes-Martínez, 2014). Este tipo de economía es un modelo de producción y distribución alternativo al capitalismo, creado y recreado periódicamente por los que se encuentran excluidos del mercado de trabajo,

por lo que admitiría la inclusión de diversas formas organizacionales como cooperativas, redes solidarias, grupos de ayuda mutua, asociaciones sindicales, barriales, microemprendimientos en red o sin red, etc. (Guerra, 2010).

El desarrollo del capitalismo en su fase neoliberal globalizada, dominante en los países y en las regiones periféricas de América Latina, ha hecho preguntarse a distintos actores políticos, sociales y culturales cómo revertir esta fase de dominación del capitalismo tan voraz con nuestras sociedades y naturaleza. La respuesta que se ha ido generando, en diversos sectores, es el nacimiento del concepto de economía solidaria y el resurgimiento del cooperativismo. Ambas concepciones han ido dando respuesta a la exclusión social y sobreexplotación de la naturaleza en nuestras regiones, lo que ha llevado a las bases sociales a colectivizar la producción de bienes y servicios, y reorganizar las formas de producción, por medio de la creación de cooperativas, pequeñas empresas autogestionadas y de trabajo comunitario de producción material, o servicios de consumo. Con tales iniciativas, se procura restaurar el principio de la igualdad entre pares sobre una propiedad colectiva que se pone en práctica cuando debe ser gestionada por medio de formas y métodos democráticos para la toma de decisiones (Izquierdo-Albert, 2005).

2.4 Competitividad

La competitividad de un país tiene una dimensión regional, esta a su vez es afectada por las políticas de los gobiernos regionales y locales, que pueden ser apoyo a las industrias como un obstáculo para su desarrollo. En la actualidad, las industrias pueden actuar de forma individual o utilizar un mecanismo esencial para el desarrollo regional, de aquí nace entonces el término clúster, que permite que una serie de empresas interactúen activamente en una economía, basados en la confianza y el cooperativismo, junto con otros factores que permiten el aumento significativo de la productividad en el sector en que se desarrollen (Consejo Privado de Competitividad [CPC], 2010).

La clave para alcanzar mayores y mejores niveles de calidad de vida en una región es el desarrollo de un ambiente productivo que impulse la innovación y produzca aumentos continuos de la productividad, por tal motivo se hace fundamental el desarrollo de clústeres competitivos a partir de las fortalezas y de los activos productivos de cada región, por tanto, una de las ventajas de los clústeres, frente a una estructura productiva basada en industrias aisladas y desconectadas, es que estos promueven simultáneamente la competencia, debido a las presiones que se generan entre las empresas que lo constituyen y la colaboración a través del beneficio derivado de las complementariedades entre los agentes económicos que facilitan el acceso a insumos, empleados, información especializada, instituciones y bienes públicos (Amézquita-Millán y Tamayo-Girón, 2012).

El aprovechamiento de estas sinergias y externalidades existentes entre actividades económicas similares es el que potencia su expansión. Por tanto, son los clústeres de alto valor agregado y con capacidad de potencializar la inserción en los mercados mundiales los que desempeñan un papel fundamental en el incremento de la productividad, y de ahí la importancia de sofisticar la estructura económica a través de una transformación productiva y un reenfoque del funcionamiento organizacional de las empresas (Coraggio, 2002).

2.5 Desarrollo territorial

En lo que llevamos del siglo XXI, los países de América Latina han conseguido importantes logros desde el punto de vista del desarrollo social y económico, donde se explora cómo las regiones pueden incrementar su desempeño logístico para sobrellevar mejor los desafíos asociados a la alta volatilidad de los precios de las materias primas y la incertidumbre que rodea el financiamiento externo. El análisis se enfoca en los países más avanzados de la región, y toma como referencia iniciativas exitosas y mejores prácticas regionales e internacionales (Kouzmine, 2010).

La globalización de los mercados ha convertido la gestión empresarial en una tarea competitiva para la supervivencia de las empresas; dado el creciente nivel de incertidumbre al que se enfrentan los directivos en el proceso de toma de decisiones, las organizaciones deben adoptar metodologías que incorporen análisis estadísticos de resultados que conduzcan a mejorar la gestión, disminuyan los niveles de riesgo, apoyen las decisiones gerenciales para aprovechar nuevas oportunidades, permitan la diversificación hacia industrias de mayor valor agregado y optimicen la competitividad (De la Hoz-Granadillo, Fontalvo-Herrera y Morelos-Gómez, 2014).

Por ejemplo, muchas pymes han tenido importantes ingresos en varias regiones de América Latina, sin embargo, se les dificulta exportar o acceder a nuevos mercados atractivos, debido a que su reducido tamaño comparativo les impide contar con una estructura financiera que les proporcione una capacidad de producción significativa y una estructura de costos eficiente; por esta situación, se propone como alternativa de solución la implementación de un modelo de asociatividad entre este tipo de empresas para que aspiren a ubicar exitosamente su oferta en los mercados externos. A través de redes o cadenas empresariales, se podrían superar las limitaciones individuales mencionadas para que, de manera mancomunada y armonizada, puedan lograr mayores volúmenes de producción, precios más competitivos y una mejor capacidad negociadora (Kouzmine, 2010). Por ello, se requiere analizar su capacidad de internacionalización desde el punto de vista de recursos, habilidades y capacidades para desarrollar estrategias que permitan participar de la nueva dinámica en una forma apropiada, y su fortalecimiento de desarrollo interno para enfrentar los mercados internacionales y sus retos con la capacidad que esto demanda (Morales-Venegas, 2014).

La evidencia parece confirmar que la generalidad de los procesos de internacionalización de las pymes son fenómenos esencialmente evolutivos en los que a lo largo del tiempo se concentran habilidades y conocimientos que viabilizan la superación de barreras y permiten alcanzar niveles competitivos

superiores. Esa evolución está íntimamente ligada a la incorporación de conocimientos y a la sofisticación de la gestión (Morales-Venegas, 2014), por lo que la implementación de sistemas asociativos entre empresas de sectores iguales o complementarios se puede constituir en una valiosa herramienta de gestión hacia los mercados internacionales que contrarreste las limitaciones derivadas del menor tamaño comparativo de las pymes interesadas (Kouzmine, 2010).

Contar con buenos empleos no solo es importante para el bienestar de las personas, sino también para elevar su productividad. A pesar de las mejoras de las últimas décadas, numerosas ocupaciones en América Latina aún se caracterizan por salarios bajos, condiciones laborales extenuantes o peligrosas y jornadas laborales prolongadas. Esto es particularmente evidente para la amplia proporción de la población que trabaja en la economía informal, al margen de toda regulación y sin acceso a protección social. Los empleos de mejor calidad, pueden contribuir a elevar la productividad haciendo posible un mejor acceso a oportunidades de desarrollo de competencias, una mejora de la gestión de salud y un mayor compromiso laboral (Kouzmine, 2010).

2.6 Innovación

La innovación se ha convertido en un recurso estratégico clave para muchas de las empresas y es una de las principales fuentes de ventajas competitivas. Los cambios en los procesos productivos u organizacionales que promueven la reducción de costos y la provisión de servicios más variados, flexibles, destinados a un consumidor más consciente, son elementos clave de este proceso innovador (López-Posada y Calderón-Hernández, 2012).

Una empresa es competitiva si sabe situarse en mejor posición que sus competidores en algún aspecto que genere valor para el cliente final. Una forma de ser competitivas consiste en generar innovaciones, es decir, ser capaz de introducir nuevos productos,

nuevas prácticas, nuevas tecnologías o nuevas formas de organización, de manera que produzcan riqueza transfiriendo «los recursos de campos de baja productividad y rendimiento a niveles de mayor productividad y rendimiento» (Drucker, 1988, citado por Jardón, 2011, p. 116).

En efecto, los estudios relacionados con la innovación han ido migrando, de estar centrados exclusivamente en la empresa, a considerar las relaciones de las empresas con el entorno, donde proveedores, clientes, competidores, universidades y agencias de Gobierno, entre otros, son fundamentales en la generación y transferencia de conocimiento, así como en el aprendizaje y, por consiguiente, de las capacidades empresariales para la innovación, entendida como proceso y como resultado (Becerra-Rodríguez, Serna-Gómez y Naranjo-Valencia, 2013).

En un mercado altamente globalizado, y cada vez más competitivo, las pymes tienen que modificar constantemente sus estrategias empresariales para adecuarlas a los cambiantes requerimientos del mercado, de tal manera que les permita mejorar sus procesos tecnológicos y su crecimiento. Por tanto, para ser más eficientes y efectivas en el mercado en el que participan, las pymes tienen que estar constantemente mejorando o innovando tanto sus procesos como sus productos, ya que comúnmente obtienen un margen de utilidad mayor cuando adoptan e implementan la innovación como una estrategia empresarial, además de generar una operación más eficiente de la organización y establecer diversas ventajas competitivas y un mayor nivel de rendimiento (López-Torres, Maldonado-Guzmán, Pinzón-Castro y García-Ramírez, 2016).

En el caso colombiano, esto se refleja en políticas como la que se desarrolla en el Programa de Transformación Productiva (PTP) creado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCIT) en 2016, con el fin de mejorar la

competitividad de las actividades identificadas como sectores de clase mundial (López-Torres *et al.*, 2013).

En este contexto, la innovación en las pymes es mucho más efectiva y eficiente cuando se trabaja de manera colaborativa con otras pymes y con organizaciones sociales; sin embargo, son relativamente pocas las pymes que realizan actividades de colaboración de manera frecuente, sobre todo en países en vías de desarrollo o de economía emergente, por lo que es necesario que consideren la colaboración como una estrategia empresarial para que puedan generar nuevos conocimientos en las organizaciones o proteger el conocimiento existente en la empresa (López-Torres *et al.*, 2016). En este sentido, la capacidad de innovación de una empresa es un concepto amplio y multidimensional que abarca distintos aspectos como planificación y compromiso de la dirección, comportamiento e integración, proyectos, conocimientos y habilidades, información, comunicación y entorno externo (Martínez-Santa-María, Charterina-Abando, y Araujo-de-la-Mata, 2010).

Las innovaciones de tipo incremental se clasifican en cuatro categorías: a) procedimentales —determinadas por la gerencia e involucran cambios en las reglas y en los procedimientos—, b) innovaciones relacionadas con el personal —procesos de selección, entrenamiento, etc.—, c) innovaciones de proceso —nuevos métodos de producción o manufactura— y d) estructurales —modificaciones en los equipos y las instalaciones y nuevos modos en que se estructuran las unidades de trabajo—. La ventaja de este enfoque es que saca el foco de las innovaciones como cambios en los *outputs* —salidas— y provee un esquema para categorizar aquellos procesos internos a las firmas que finalmente dan lugar a una nueva forma en que los consumidores perciben los productos o servicios ofrecidos (López-Posada y Calderón-Hernández, 2012).

3. Desarrollo teórico

3.1 Experiencias exitosas de conglomerados agroindustriales

Actualmente, América Latina y el Caribe cuentan con variedad de conglomerados agroindustriales, experiencias enriquecedoras que vale la pena visualizar, ya que representa una región innovadora con miras a la internacionalización, no obstante, se hace necesario realizar reflexiones acerca de los resultados obtenidos por estos países, para los que ha tomado tiempo y esfuerzo consolidar los procesos, ya que el diseño y la implementación de estrategias de asociatividad resulta un trabajo complejo con resultados a mediano y largo plazo (Ferraro, 2010). Cuentan con una política para aglomeraciones productivas locales que se caracterizan por ser aglomeraciones de empresas especializadas pertenecientes al mismo sector productivo que pueden cobijar a los proveedores de materias primas, otros insumos y servicios, así como a las instituciones públicas y privadas que apoyan el fomento productivo, con formación y capacitación de recursos humanos, financiamiento y asistencia técnica para actividades asociativas, y fomentan la articulación productiva como parte de la política industrial y de desarrollo productivo de un país (Ferraro, 2010).

Por ejemplo, para la política clúster en Ecuador, se creó el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Ecuador (IEPS) dentro del Ministerio de Inclusión Social (MIES), y después de un tiempo se promulgó como la *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria* (LOEPS). Igualmente, el *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017* reconoce las formas de la economía popular solidaria y anuncia la creación de mecanismos de participación para la definición de las políticas públicas (Coraggio, 2013), y cuenta con una política para aglomeraciones productivas locales que se caracterizan por ser aglomeraciones de empresas especializadas pertenecientes al mismo sector productivo que pueden cobijar a los proveedores de

materias primas, otros insumos y servicios, así como a las instituciones públicas y privadas que apoyan el fomento productivo, con formación y capacitación de recursos humanos, financiamiento y asistencia técnica para actividades asociativas, y fomentan la articulación productiva como parte de la política industrial y de desarrollo productivo de un país (Ferraro, 2010).

En este contexto, y como primer caso exitoso de economía solidaria, se presenta a la parroquia Salinas de la provincia de Bolívar, donde se han identificado unidades productivas como Texsal, Confites El Salinerito y la Quesera El Salinerito, entre otras, en las que resaltan aspectos como el bienestar social, el crecimiento productivo y la imagen de la marca, características que particularmente se destacan en los Confites El Salinerito y la Quesera El Salinerito (Almendariz-Ruiz y Castillo-Cañadas, 2012).

Confites El Salinerito es una unidad productiva semiindustrializada perteneciente a la Fundación Familia Salesiana y representa la autogestión de la entidad en pos de cumplir sus objetivos; destina sus actividades a la fabricación de pasta de cacao, chocolates y turrónes. Actualmente, los chocolates son su producto estrella. Todos los productos de Confites El Salinerito han sido desarrollados como proyectos piloto o por experimentación. El precio de los productos es elevado debido al costo de la mano de obra. Los productos se distribuyen de la siguiente manera: directamente al consumidor en la tienda de la fábrica; a minoristas, desde el centro de acopio de Salinas hacia las tiendas a nivel nacional; y a personas naturales o empresas que reciben un porcentaje de comisión por llevar el producto a lugares donde no se tiene cobertura. Su éxito en ventas ha sido resultado de la difusión de los turistas y la exhibición en los puntos de venta en Salinas, la tienda de acopio y la fábrica. La contabilidad junto con el manejo y control de inventarios son herramientas en procesos de mejora que se utilizan en su administración. Así mismo, a través de la Fundación Familia Salesiana Salinas

(FFSS), y acorde con sus requerimientos, realizan un plan operativo anual, que no proviene de un definido proceso de planificación estratégica (Almendariz-Ruiz y Castillo-Cañadas, 2012).

Por su parte, la Quesera El Salinerito forma parte de las unidades productivas de la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito Ltda. (Producoop). Su actividad principal es la producción y comercialización de productos lácteos; elaboran alrededor de doce variedades de quesos, entre frescos y maduros, así mismo procesan mantequilla y yogur. Se distingue como la unidad productiva más ordenada y exitosa en este análisis, y ha logrado acoplar el uso de herramientas comunitarias y tradicionales. La contabilidad, el manejo de inventarios y el control del proceso productivo se basan en un claro direccionamiento estratégico, y la estructura y cultura cooperativista, la capacitación comunitaria, la no repartición de utilidades y el equilibrio tecnológico son las herramientas sociales más representativas (Almendariz-Ruiz y Castillo-Cañadas, 2012). Estas unidades productivas son consideradas a menudo como ejemplo de los conglomerados agroindustriales en las zonas rurales en América Latina (Boucher, 2006).

Como segundo caso exitoso de economía solidaria, muestra de la pujanza y nivel de organización de la industria manufacturera brasileña, está un proveedor mundial en manufactura de moldes y preformas llamado Moldexport, un consorcio brasileño para exportación de moldes y herramientas que inicia sus actividades en 2000 y desde la región de Santa Catarina despacha moldes a todos los rincones del mundo. Cuenta con seis empresas asociadas, todas ubicadas en Joinville, el más importante polo en fabricación de moldes y herramientas de Brasil, y el segundo mayor polo de procesamiento de plástico en América Latina. Las empresas miembros cuentan en promedio con diez años de experiencia en el sector, y a través del consorcio se han unido para conformar un grupo de exportación. Las empresas que conforman el consorcio tienen capacidad para producción de moldes de inyección, termoformado, soplado y compresión (SMC, por sus siglas en inglés), y cuentan con gran

experiencia en las áreas automotriz, electrónica, de utilidades domésticas y de construcción civil. Una vez iniciadas las comercializaciones hacia los países del Mercado Común del Sur (Mercosur) hacia México y los Estados Unidos, se obtuvieron resultados bastante interesantes: en 2003, se exportaron USD 155 000; en 2004, el monto de exportación ascendió a USD 1 350 000 (que experimentó un crecimiento del 870 % con respecto al año anterior); y en 2005, ya tenían una expectativa total de exportaciones de USD 2 500 000 (Dos Santos, 2004).

Algunos de los factores que han influido en tales resultados son que cada una de las empresas asociadas tiene más experiencia en determinado tipo de moldes. Por ejemplo, cada vez que llega un proyecto nuevo al consorcio, se analiza y distribuye a la empresa que más experiencia presenta en el sector: acoples, industria automotriz, empaques. En todas las empresas, hay una planta de equipos de mecanizado, y todas cuentan con herramientas computacionales para desarrollo de planos y prototipos, o para simulación de flujo de un polímero. Cada proyecto tiene un gerente propio, que se constituye en el contacto técnico de los clientes, y que genera informes semanales del proyecto. Entre los principales clientes del consorcio se cuentan Multibras, Whirlpool, Black & Decker, Tigre, Honda, ABB Grup, Yamaha, Embraco Volkswagen, Fiat y Faurecia. Lo que es más notable en la operación de estas empresas es su nivel de organización y estandarización. Lo más impactante es encontrar estadísticas de satisfacción de calidad, archivos perfectamente documentados y un ambiente de trabajo impecable. Y aún más sorprendente es encontrar que empresas que nacieron siendo diferentes han logrado identificar las fortalezas propias y ajenas, y compartirlas. Un servicio enfocado en el cliente sigue siendo el factor principal de diferenciación, y posiblemente el mayor garante de crecimiento del proyecto a largo plazo (Flórez, 2013).

Por su parte, en Uruguay, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) impulsa programas para mejorar competitividad de conglomerados desde 2006, con lo que contribuye con el desarrollo sustentable de los conglomerados en el país, el aumento de la competitividad y la articulación público-privada que

son objetivos de uno de los programas del Área de Políticas Territoriales (APT) de la OPP. Actualmente, trabaja con los conglomerados de oleaginosos, forestal maderero, olivícola y hortofrutícola —a modo de ejemplo— (Presidencia de la República Uruguay, 2014).

Como tercer ejemplo, en la actualidad existe una organización que provee un marco de asistencia técnica y económica, el Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa (Pacpymes), que tiene bajo su cargo la promoción de ocho iniciativas clúster, de las que se destaca el Clúster Agroindustrial Frutihortícola del Litoral del Norte de Uruguay. Aproximadamente, se puede estimar que el 95 % de la producción hortícola del departamento del Salto tiene destino el mercado interno. Algunas exportaciones puntuales de hortalizas frescas se han dado en los últimos años, como zapallo anco, cebolla dulce a los Estados Unidos o frutilla a la Argentina que se incluye en su mercado interno. El Clúster Hortofrutícola del Litoral del Norte en Uruguay aplica dos programas: el Programa de Producción Hortícola Integrada y el Proyecto Producción Responsable (PPR), proyecto de manejo integrado de los recursos naturales y de la biodiversidad. En el contexto tecnológico, se encuentra generalizado el uso del riego con buena tecnología, los plásticos utilizados en invernaderos son en su mayoría procedentes de España e Israel, las prácticas productivas son modernas y tienen una alta aceptación.

Por su parte, en Argentina, el término políticas de articulación productiva está poco difundido entre los formuladores de política pública y, de hecho, no tienen una entidad propia en el panorama de las políticas de fomento productivo. En general, tiende a asociarse a la coordinación y colaboración entre agentes públicos y privados como modalidad de trabajo para diferentes fines, tales como la formulación de políticas sectoriales, el desarrollo de sectores emergentes, la descentralización de los instrumentos de fomento y el desarrollo regional, el desarrollo de subcontratación y proveedores, entre otros. La idea central fue poner en marcha proyectos de apoyo a la

competitividad del agregado productivo o desarrollar nuevas oportunidades de negocios en aglomeraciones productivas estancadas (Ferraro, 2010). Por ejemplo, Rafaela es una localidad de poco más de 100 000 hab., que se encuentra en el centro oeste de la provincia de Santa Fe. Como cuarto caso exitoso de economía solidaria, se analizó el sector metalmeccánico que por su singularidad, productividad y generación de valor es interesante. El análisis de este caso se basa en el concepto de clúster. Trata de sistemas de innovación a escala reducida donde hay relaciones horizontales entre competidores y relaciones verticales entre firmas, proveedores y consumidores. Muchos indicadores macro considerados como los ingresos económicos, su nivel de actividad, los costos tanto fijos como variables, su beneficio económico, sostenibilidad, entre otros, han logrado ser superiores a la media nacional. Se ha empezado desde lo público con el Programa Rafaela + Sustentable, pero que tendrá que avanzar al ámbito privado. En el caso metalmeccánico, está vinculado a una eficiencia ecológica, en el sentido de transformación industrial para reducir elementos de impacto de residuos de contaminación. Según datos relevados por la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela, se exportaron USD 230 millones en el primer semestre de 2011, por lo que se superó lo ampliamente registrado en 2010 (Basara *et al.*, 2013).

Igualmente, como quinto caso exitoso de economía solidaria, los productores ovinos del sudeste de la Pampa argentina que son principalmente micro y pequeños agricultores, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) buscó favorecer a los pequeños productores con limitaciones tecnológicas y contribuir al desarrollo regional por medio de un proyecto con énfasis en la producción ovina (INTA, 2014). Inicialmente, se realizó un asociativismo y se empezó a trabajar en la producción, se propuso emplear una raza local de alto valor genético y multipropósito, utilizar reproductores más productivos y adoptar nuevas prácticas de manejo. Esto permitió generar un aumento en el número de cabezas de ganado, homogeneizó la calidad de los corderos y mejoró la comercialización. Decidieron,

además, elegir una nueva figura legal que asegurara su representación, pero que no implicara riesgo para el capital de los socios, entonces se formalizó el consorcio de productores ovinos los Pastores del Sur. Gracias a capacitaciones, buenas prácticas y alianzas, se mejoró la producción y su diversidad, y la gestión comercial e institucional del consorcio. Optaron por la creación de una cooperativa con 24 socios para alcanzar una mayor interrelación institucional (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2009).

Existe también como sexto caso el clúster argentino de la merluza ubicado en Mar del Plata, trata sobre la concentración de pescadores migrantes alrededor de la bahía de Mar del Plata, se compone aproximadamente de 750 embarcaciones procesadoras y de extracción, conjuntamente con 135 establecimientos pesqueros. Un factor que permite que este clúster mantenga cierto dinamismo es el tratado comercial y de cooperación con el puerto Montevideo, Uruguay, que asegura cierto movimiento con dicha zona. Aquí se realiza una comercialización directa de la merluza sin que esto suponga la adición de mayor valor agregado. El producto de la pesca en Mar del Plata se destina al mercado local y al internacional. Entre los principales logros, se tiene el impulso que dio esta industria a una serie de actividades paralelas, lo que favoreció la capacitación de la mano de obra, la investigación científica, las publicaciones de revistas y el comercio de materiales y equipos para barcos —radares, redes, reparación naval— o para industria —equipos de congelación, cámaras frigoríficas y cintas transportadoras—. Se ha propuesto que la acuicultura en esta región se vuelva el eje de desarrollo industrial pesquero, que mejorará las prácticas y tecnologías para una mayor productividad (Proexpansión, 2014).

Cabe resaltar las cadenas productivas en Córdoba, Argentina, que se caracterizan por la producción primaria en cadena de caprinos, donde hubo resultados en innovación de productos, procesos e institucionalidad que se observan en la sostenibilidad de las iniciativas de estrategia para seguir con las actividades funcionales por un largo periodo. También acciones conceptuales como redes colectivas

entre empresas, clúster en acciones colectivas entre empresas de un mismo sector productivo, en las que intervienen instituciones de apoyo y programas de desarrollo territorial en acciones colectivas entre distintos agentes, empresas e instituciones públicas y privadas con foco en el territorio. La región va en camino hacia la cadena de caprinos, tecnológica de la información y las comunicaciones, con apoyo al desarrollo competitivo de las cadenas productivas de electrónica y de ganadería caprina, que da como resultados la generación de servicios colectivos, ahorros por compra conjunta de materias primas, innovación tecnológica y desarrollo de mercados (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2011).

3.2 Algunas experiencias exitosas a nivel logístico que podrían potencializar empresas asociativas

El modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro (supply chain operations reference model [SCOR]), desarrollado por el *Supply Chain Council of North America* en 1996, es una herramienta estándar que analiza y mejora el desempeño de la cadena de suministro de las organizaciones usando key performance indicator (KPI) (Cano-Olivos, Orue-Carrasco, Martínez-Flores, Mayett-Moreno, Y. y López -Nava, 2015), de modo que es un instrumento de gran importancia en las empresas, ya que proporciona un marco único que une los procesos de negocio, los indicadores de gestión, las mejores prácticas y las tecnologías, y mejora la eficacia de la gestión de la cadena de suministro (GCS) y de las actividades de mejora (Calderón-Lama y Lario-Esteban, 2005). Un caso aplicado de este modelo es el de Droguerías Express, una empresa comercializadora de medicamentos para el consumo humano al detal, con dominio en la ciudad de Cartagena, Colombia, desde 2001. En la actualidad, cuenta con 42 colaboradores distribuidos por cada una de sus sedes, así como con sistemas de información a la vanguardia del sector de comercialización de productos farmacéuticos; Droguerías Express cuenta en la actualidad con 20 proveedores de sus productos,

estos son empresas multinacionales reconocidas a nivel mundial por la calidad de sus productos, y que tienen representantes de su casa matriz en la ciudad de Bogotá; esta herramienta ayudó a definir el punto de partida para la definición del tablero de índices de gestión, el seguimiento y control —de acuerdo con lo planeado—, y determinar las estrategias de mejoramiento continuo de la cadena de suministro de la empresa (Coavas-Arrieta, 2011).

Por su parte, la implementación de *International New Ventures* (INV) tiene por objeto obtener una ventaja competitiva importante con respecto al uso de los recursos y a la venta de productos en múltiples países, debido a que las empresas siguen un proceso de internacionalización gradual y en fases, de modo que van asumiendo mayor compromiso en los mercados extranjeros a medida que adquieren mayor conocimiento y experiencia; este es el caso de una organización fundada en 1993 dedicada al procesamiento industrial y la comercialización de materias primas extraídas de la planta aloe vera en Venezuela. Entre 2009 y 2012, incorporó mejoras tecnológicas aplicadas en la organización que explican en parte su internacionalización acelerada, puesto que es necesario cumplir con las altas y cambiantes exigencias del mercado internacional. Comenzaron por exportar de manera ocasional. En esta primera etapa, no contaba con la capacidad básica de producción para exportar grandes volúmenes; sin embargo, al establecer sólidas relaciones con los clientes, la empresa fue creciendo. Los primeros despachos se realizaron a los Estados Unidos, y en los años sucesivos se comenzó la venta del producto en Europa (Graterol-López y Sigala-Paparella, 2014).

La gestión de cadena de abastecimiento (*Supply Chain Management* [SCM]) es importante para la mejora y el desempeño empresarial a largo plazo, debido a que realiza una coordinación estratégica y sistemática de las funciones tradicionales del negocio. En una empresa que vende productos tangibles, la gestión de cadena de abastecimiento incluye la planificación y el gerenciamiento de las actividades de compras, el abastecimiento, la transformación y la logística. Sin embargo, se debe tener presente que

el sector de servicios recientemente ha empezado a desplazar la manufactura como el principal motor de las economías occidentales; en este sentido, se ha dado origen al término gestión de la red de servicios (*Service Supply Chain Management* [SSCM]), que se refiere a la planeación y gestión de actividades que soportan funciones para la entrega del servicio a los usuarios finales. Un caso de estudio corresponde a una compañía dedicada a la prestación de servicios de consultoría en logística que comenzó sus operaciones en 2011; esta empresa, dentro de su proceso de planeación estratégica, se planteó la necesidad de realizar un ejercicio de planeación a largo plazo, su portafolio de servicios se centra en temas estratégicos, tácticos y operativos en consultoría logística para diversos sectores empresariales. Además, las temáticas trabajadas en los proyectos de consultoría se resumen en alineación estratégica y colaboración, gestión de la demanda, gestión del almacenamiento, gestión de inventarios, gestión del pedido, gestión del abastecimiento, distribución y transporte. La empresa a través de esta herramienta evaluó los diversos escenarios decidiendo apostar por uno en específico, debido a que a partir de la metodología se lograron encontrar brechas y áreas de oportunidad que podrían ser aprovechadas por la organización para generar mayor valor a sus clientes y tener una ventaja competitiva respecto del resto de sus rivales de mercado (Mejía-Argueta, Agudelo, Soto-Cardona, 2016).

Es importante mencionar una herramienta para el incremento del valor agregado en productos y servicios, y en la reducción de desperdicios, que se basa en el pensamiento esbelto (*lean*); este se enfoca en la eliminación de desperdicios en los diferentes procesos de la empresa, a partir de diferentes herramientas desarrolladas principalmente desde el sistema de producción Toyota (*Toyota Production System* [TPS]) para elevar la satisfacción del cliente. De esta forma, el pensamiento *lean* tiene un impacto positivo en la salud financiera de un negocio. También descarta el enfoque tradicional de fijación de precios dado por la fórmula $\text{Precio} = \text{Costo} + \text{Ganancia}$. El pensamiento *lean* se enfoca en incrementar el valor a

favor del cliente. Según el enfoque pensamiento *lean*, la fórmula de fijación de precios debe reformularse a $\text{Ganancia} = \text{Precio} - \text{Costo}$; esto quiere decir que la única forma de incrementar las ganancias es a través de la reducción de desperdicios o costos. Herramientas como las 5S son considerados el punto de inicio de la gestión *lean*, sin embargo, se encuentran otras como ayudas o controles visuales, estandarización de tareas, reducción en los tamaños de lote, calidad en la fuente, almacenamiento en el punto de utilización, *Single-Minute Exchange of Die* (SMED), producción nivelada, mapeos de flujos de valor (*Value Stream Mapping* [VSM]), entre otros (Quesada-Pineda, Buehlmann y Arias, 2018).

Por ello, se evidencia que la aplicación del *benchmarking* contribuye al ahorro de recursos y a una gestión eficiente de la cadena de aprovisionamiento que impacta favorablemente la estandarización del uso de productos y la obtención de mejores condiciones comerciales de compra —reducción del precio y mejora de la calidad—, al fomentar la competencia entre los diferentes proveedores.

Por último, y con el ánimo de evidenciar la urgente necesidad de mejorar los procesos organizacionales y logísticos de las empresas, vale la pena resaltar mediciones internacionales de competitividad, donde para 2009 Colombia, por ejemplo, se

posicionó en el puesto 69 —perdiendo cinco puestos con respecto al año anterior— entre 134 países. Este desempeño depende en especial de indicadores con enfoque macroeconómico, como características gubernamentales, los planes de Gobierno, los planes de desarrollo y, por supuesto, su ejecución. De igual forma, el componente microeconómico es vital para entender el fortalecimiento de las empresas, sobre todo en tres indicadores: su capacidad de integrarse, su capacidad de innovar y su flexibilidad para adaptarse a los mercados y desarrollar productos que puedan encontrar su nicho. Se resalta que el principal atraso que ha tenido el país está directamente relacionado con los factores de innovación y sofisticación de negocios, de modo que son estos los factores que más fácilmente pueden ser impactados por las compañías. Ante estas dificultades, el Gobierno Nacional ha realizado algunos esfuerzos por crear un ambiente de competitividad favorable, tales como los encuentros de productividad y competitividad, la conformación de clústeres, la conformación de cadenas productivas, los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (Carce), la Agenda de Conectividad, el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad, la Ley 590 del 10 de julio de 2000 el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y Visión 2019 (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010).

4. Conclusiones

Los gobiernos latinoamericanos han aunado esfuerzos de desarrollo socioeconómico a la asociatividad de las comunidades presentes en las regiones, con el propósito de centralizar recursos y proporcionar herramientas efectivas que permitan aumentar la productividad de los conglomerados agroindustriales.

El modelo de economía solidaria de los clústeres agroindustriales exitosos presentes en América Latina ha generado desarrollo empresarial, económico y social sostenible en las comunidades latinoamericanas en las que se encuentran presentes.

En el entorno global actual, toda empresa se ve obligada a subir sus niveles de competitividad con una visión holística. Las herramientas que ofrece en el campo de la logística permiten alcanzar niveles de sostenibilidad y eficiencia que impactan directamente las utilidades netas de las compañías y, por tanto, su permanencia en el mercado.

El *benchmarking* con empresas de clase mundial y casos exitosos regionales es absolutamente necesario, porque muchas de las técnicas que ellos aplican pueden ser replicables en diferentes grados por las mipymes y tales prácticas pueden constituirse en factores clave de éxito.

Referencias

- Almendariz-Ruiz, N. V.; Castillo-Cañadas, S. A. (2012). *Análisis de las herramientas de gestión que utilizan las unidades productivas comunitarias en la parroquia Salinas de la provincia Bolívar* (Tesis de grado). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/2ZkucfY>
- Amézquita-Millán, C.; Tamayo-Girón, J. J. (2014). *Identificación de factores competitivos del sector confecciones* (Trabajo de grado). Universidad Santiago de Cali, Cali, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10893/7587>
- Basara, J. B.; Maybourn, J. N.; Peirano, C. M.; Tate, J. E.; Brown, P. J.; Hoey, J. D.; Smith, B. R. (2013). Drought and associated impacts in the Great Plains of the United States—a review. *International Journal of Geosciences*, 4(6A2 special issue), 72. DOI: <https://doi.org/10.4236/ijg.2013.46A2009>
- Becerra-Rodríguez, F.; Serna-Gómez, H. M.; Naranjo-Valencia, J. C. (2013). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa: clúster de herramientas de Caldas, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 247-257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.013>
- Bernal, C (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades, ciencias sociales* (2A. ed.). Bogotá: Pearson.
- Boja, C. (2011). Clusters models, factors and characteristics. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(1), 34-43.
- Boucher, F. (2006). Milky ways to territorial development. *Comuniuca Magazine*.
- Calderón-Lama, J. L.; Lario-Esteban, F.-C. (2005). *Análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro*. Ponencia presentada en IX Congreso de Ingeniería de Organización, Gijón, España. Recuperado de <https://bit.ly/2Z4ucBC>
- Cano-Olivos, P.; Orue-Carrasco, F.; Martínez-Flores, J. L.; Mayett-Moreno, Y.; López -Nava, G. (2015). Modelo de gestión logística para pymes en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181-203. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)72151-0](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)72151-0)
- Coavas-Arrieta, F. A. (2011). *El modelo Scor (Supply Chain Operations Reference Model) aplicado a la cadena de suministro de empresas del sector comercio: caso droguerías Megaexpress* (Tesis de grado). Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/31OIi71>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Experiencias exitosas en innovación, inserción internacional e inclusión social: una mirada de las pymes*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <https://bit.ly/31ULP3Q>
- Consejo Privado de Competitividad. *Informe Nacional de Competitividad 2009- 2010*. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad, 2010.
- Coraggio, J. L. (2002). *La economía social como vía para otro desarrollo social*. Recuperado de <https://bit.ly/2ZiPxIQ>
- Coraggio, J. L. (2013). *La presencia de la economía social y solidaria (ESS) y su institucionalización en América Latina*. Ginebra, Suiza: United Nations Research Institute for Social Development.
- Dos Santos, P. (2004). *Consórcio de exportação: uma alternativa de internacionalização para pequenas e médias empresas* (Tesis de grado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Dussel-Peters, E. (2002). *Territorio y competitividad en la agroindustria en México: condiciones y propuestas de política para los clústeres del limón mexicano en Colima y la piña en Veracruz*. Ciudad de México, México: Naciones Unidas. Recuperado de <https://bit.ly/30pf7qM>
- Ferraro, C. A. (Comp.) (2010). *Clústeres y políticas de articulación productiva en América Latina*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de <https://bit.ly/2Z27ppU>
- Flórez, L. (2013). *Un caso exitoso de crecimiento en fabricación de moldes en Brasil*. Bogotá, Colombia: PM-Tec Engineering.
- Graterol-López, H.; Sigala-Paparella, L. E. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 461-468. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.005>
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en América Latina. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global*, 110, 67-76.
- Herrera-Gómez, M. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. *Papers: revista de sociología*, 56, 163-196. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/papers.1950>
- Hoz-Granadillo, E. J. de la; Fontalvo-Herrera, T. J.; Morelos-Gómez, J. (2014). Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petróleo y gas en Colombia mediante el análisis discriminante. *Contaduría y Administración*, 59(4), 167-191. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)70159-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)70159-7)
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2009). *Una mirada de experiencias exitosas de agroindustria rural en América Latina*. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://bit.ly/2lAOzjA>
- Izquierdo-Albert, C. E. (2005). *El cooperativismo. Una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina: una visión desde la identidad cooperativa*. EUMED. Recuperado de <https://bit.ly/30kVlxN>

- Jardón, C. M. (2011). *Innovación empresarial y territorio: una aplicación a Vigo y su área de influencia*. *Eure*, 37(112), 115-139. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0250-71612011000300006>
- Kouzmine, V. (2010). *Exportaciones no tradicionales latinoamericanas: un enfoque no tradicional*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas. Recuperado de <https://bit.ly/2ZdSKDb>
- López-Posada, L. M.; Calderón-Hernández, G. (2012). *Análisis de las dinámicas culturales en un clúster empresarial*. *Estudios Gerenciales*, 22(99), 13-37. Recuperado de <https://bit.ly/2P4IltV>
- López-Torres, G. C.; Maldonado-Guzmán, G.; Pinzón-Castro, S. Y.; García-Ramírez, R. (2016). Colaboración y actividades de innovación en pymes. *Contaduría y Administración*, 61(3), 568-581. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.05.016>
- Marcello-Vaca, C.; Salcedo-Aznal, A. (2010). *Economía solidaria. Teoría y realidades de éxitos comunitarios: historias de superación en Ecuador y Castilla-La Mancha*. Castilla-La Mancha, España: Fundación Humanidad y Desarrollo. Recuperado de <https://bit.ly/30joOXT>
- Martínez-Santa-María, R.; Charterina-Abando, J.; Araujo-de-la-Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, 16(2), 165-188. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Matthaei, J.; Allard, J.; Davidson, C. (2008). *Solidarity economy: Building alternatives for people and planet*. ChangeMaker Publications.
- Mejía-Argueta, C.; Agudelo, I.; Soto-Cardona, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96-107. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Montoya R., A.; Montoya R., I.; Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las pymes en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107-117. Recuperado de <https://bit.ly/2ZjgNEU>
- Morales-Venegas, D. M. E. (2014). *Plan de desarrollo de turismo comunitario para el mejoramiento del ecoturismo, en la parroquia El Goaltal, cantón Espejo, provincia del Carchi* (Tesis de grado). Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ibarra, Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/321UCBS>
- Pavletic-Favi, F.; Reyes-Martínez, C. (2014). Cooperativismo como herramienta del desarrollo territorial rural: Experiencias concretas, desafíos y aprendizajes. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 2(1), 352-367.
- Proexpansión. (2014). *Estudio sobre clúster y competitividad*. Lima, Perú: Prompyme.
- Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de Exportaciones de la Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado de <https://bit.ly/2KJlr6V>
- Quesada-Pineda, H. J.; Buehlmann, U.; Arias, E. (2018). *Pensamiento lean: ejemplos y aplicaciones en la industria de productos de madera*. Recuperado de <https://bit.ly/31LLzDY>
- Ruiz-Pérez, M. C. (2011). *Monografía sobre clúster agroalimentario y agroindustrial: compila aspectos relevantes del entorno internacional y presenta la situación actual en Colombia* (Tesis de grado). Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/2NkCazb>
- Salinerito. (s. f.). *Empresas Gruppo Salinas*. Recuperado de <https://bit.ly/2KLaylp>
- Santana-Echeagaray, M. E. (2011). Recrear el dinero en una economía solidaria. *Polis: Revista Latinoamericana*, 29. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-65682011000200012>
- Servin, M. B. (2011). Coordinación pública para el desarrollo productivo. Asunción, Paraguay: *Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya*. Recuperado de <https://bit.ly/2P4XBqI>