

Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes

María Angélica Lozano

1. Introducción

Este artículo analiza la importancia que tienen los modelos de asociatividad como una estrategia para afrontar los principales problemas que enfrentan las Pymes, tales como el acceso a recursos financieros, la penetración en mercados locales e internacionales y la innovación y producción de nuevos productos. Para ello, se ilustra el significado de la asociatividad así como su importancia en el desarrollo y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas teniendo como telón de fondo la coyuntura actual originada por la turbulencia financiera internacional. Adicionalmente, se describen los distintos modelos de asociatividad considerando el marco regulatorio que ha sido desarrollado en Colombia. Finalmente, se analizan algunos ejemplos de alianzas estratégicas exitosas en países como Italia, Brasil y Colombia.

En medio de la crisis internacional experimentada a partir de 2007, resulta importante analizar los diferentes mecanismos con que cuentan las Pymes para hacerle frente a las distintas fases del ciclo económico, uno de los cuales es la asociatividad. Este mecanismo se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de escalas individuales y a incrementar la competitividad, herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas.

Las características estructurales de las Pymes, como su tamaño, su estructura de inversión y de capital, entre otras, hacen que cada vez sea más difícil llevar a cabo la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y la innovación en sus productos y servicios que

garanticen su permanencia y estabilidad dentro del mercado. En este sentido, la asociatividad entre empresas permite aprovechar y potencializar las fortalezas de cada una de ellas, desarrollar proyectos más eficientes y minimizar los riesgos individuales. Entre otros beneficios que las Pymes obtienen de la asociatividad se encuentran: integración de diferentes canales de comercialización; obtención de economías de escala; ampliación de los horizontes económicos con menores inversiones que las necesarias en forma individual; facilitamiento de acceso a tecnologías de punta, con menor inversión individual; mayores posibilidades de acceso al crédito al contar con mejores garantías, y disminución de costos fijos, como por ejemplo los de administración, o los de asesoramiento legal y contable.

“Este mecanismo se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contribuyen a superar la escasez de escalas individuales y a incrementar la competitividad, herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas”.



2. Modelos de asociatividad

En Colombia, las alianzas estratégicas entre empresas se encuentran reguladas por la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales. Entre las formas tradicionales están: sociedad de hecho, sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada (SRL), sociedad anónima (SA) y cooperativas. Es importante mencionar que las redes verticales son fundamentales para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas. Por su parte, en las redes horizontales las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado.

Adicionalmente, existen nuevas formas para constituir alianzas estratégicas que han venido tomando fuerza entre las más usadas por las empresas. Una de ellas es la asociación de colaboración empresarial (ACE), la cual

se constituye cuando dos o más empresas establecen una organización.

Otra de las nuevas alianzas es la Unión Transitoria de Empresas (UTE), la cual requiere que dos o más empresas o empresarios se unan durante un tiempo para llevar a cabo de manera conjunta una obra o servicio. Esta cooperación empresarial favorece la reducción de los costos, aprovecha las sinergias comunes entre empresas y distribuye mejor los riesgos implícitos a los proyectos en donde una sola empresa pueda comprometer su futuro. A diferencia de las ACE's, las UTE's persiguen fines de lucro y sus contratos son limitados en el tiempo, es decir que la duración de la UTE está determinada por la duración que tenga la obra o servicio a desempeñar de manera conjunta. Finalmente, este tipo de sociedades puede prestar servicios a terceros.



3. Experiencia internacional

3.1 Italia

Ante la necesidad de organizar en forma sinérgica la apertura de las empresas hacia los mercados nacionales e internacionales se han utilizado formas asociativas para promover el desarrollo socioeconómico, tales como los distritos industriales. Es así como la implementación de este modelo de desarrollo ha aportado nuevos elementos en Italia para lograr un sistema integrado que le permite a ese país tener una estabilidad socioeconómica a partir de las pequeñas y medianas empresas.

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

mercado. Por su parte, las pequeñas unidades productivas especializadas producen las partes por pedido de la empresa madre y están ubicadas cerca de éstas en el mismo territorio, configurando una cadena productiva. Es importante señalar que las pequeñas unidades productivas no son dependientes de la empresa madre, dado que pueden trabajar para otras empresas madre en el mismo territorio o fuera de este.

Dentro de los principales distritos industriales italianos se destacan:

- 👉 Los distritos del mueble en las regiones de Como y de Pesaro, los cuales son los más grandes del mundo. Estos distritos exportan a Estados Unidos sillas de manzano según el sistema de monoproducción a través de 3.500 pequeñas empresas que emplean a 15.000 trabajadores.

- ℘ En la región de Prato, reconocida por las hilazas y telas de lana, cerca de 7.000 a 8.000 pequeñas unidades productivas emplean a 25.000 trabajadores.
- ℘ El distrito de Arno registra cerca de 70.000 obreros reconocidos como los mejores curtidores de Italia, vinculados a las empresas curtidoras que eran grandes contaminantes del río Arno. Un gran número de empresas se asoció para adquirir un depurador que les permitiera resolver los problemas de contaminación y continuar con su actividad productiva.
- ℘ El distrito verde metalmecánico donde se sitúa la compañía fabricante de automóviles Ferrari, la cual está conformada por 240 empresas de alto nivel tecnológico y avanzado.
- ℘ El distrito del calzado en Montegrano emplea a 75.000 obreros y produce marcas como Armani, Prada, Versace y Lavallo.

A raíz de la experiencia exitosa de Italia, las aglomeraciones industriales se consideran actualmente como un instrumento decisivo para acelerar el desarrollo en algunos países de América Latina.

3.2 Brasil

Una de las tres dimensiones que forma parte del modelo de desarrollo económico de Brasil es el desarrollo de la competitividad de las pequeñas empresas por medio de dos grandes conceptos: el *clúster* y las cadenas productivas. Las aglomeraciones Productivas locales (APLs) son aglomeraciones territoriales de agentes económicos, políticos y sociales, donde se desarrolla un conjunto específico de actividades productivas de forma articulada e interdependiente. Estos sistemas productivos además de estar conformados por aglomeraciones de empresas de un mismo sector pueden abarcar también proveedores, clientes, prestadores de servicios e instituciones públicas y privadas que los apoyan en la formación y capacitación de recursos humanos,



“Estos sistemas productivos además de estar conformados por aglomeraciones de empresas de un mismo sector pueden abarcar también proveedores, clientes, prestadores de servicios e instituciones públicas y privadas que los apoyan en la formación y capacitación de recursos humanos, la promoción del aprendizaje y el financiamiento de proyectos colectivos”.

la promoción del aprendizaje y el financiamiento de proyectos colectivos.

Las APL's se organizan en torno a productos homogéneos y un número aproximado de 100 empresas en su etapa inicial. Luego, este número se consolida entre 40, 30 y 20 empresas, y nunca con menos de 5 o 7 empresas. En este sentido, la concentración de empresas permite profundizar en el aprendizaje permanente, el trabajo basado en el conocimiento de la producción y de los mercados y en las nuevas tecnologías de gestión.

En Brasil existen cerca de 500 APL's, las cuales actúan como polo de desarrollo industrial en las regiones. Un ejemplo de ello es el sector del calzado que reúne entre cuatro y cinco regiones a su alrededor, y los municipios involucrados suman una estructura productiva cercana al 25% del tejido industrial del país.

3.3 Colombia

En Colombia, desde el año 1996 la Asociación Colombiana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa - Acopi ha venido implementando el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial - Prodes -, con el objetivo de integrar las pequeñas y medianas empresas por sectores y regiones para mitigar los efectos producidos por los cambios del ciclo económico. Para este propósito, Acopi tomó como referencia los logros obtenidos por las Pymes italianas, así como la experiencia chilena, la cual, a través de la Corporación de Fomento, promovió los programas de fomento sectorial. Así las cosas,

desde sus inicios el programa Prodes ha implementado un conjunto de actividades asociativas desarrolladas y orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo de las empresas vinculadas al programa.

Es importante destacar los principales logros que han tenido las empresas que han participado en esta estrategia de competitividad: las mejoras en los procesos productivos; el lanzamiento de nuevos productos al mercado; la utilización de nuevas materias primas; la apertura de

nuevos mercados; la aplicación de nuevas formas de administración tales como el trabajo en equipo, la planeación estratégica, el mejoramiento de los controles administrativos, el control de tiempos y la reorganización de la planta; y el intercambio de información en distintos ámbitos como el comercial, tecnológico, gerencial y financiero. En este sentido, el caso más exitoso de asociatividad en el país se presenta en la región de Antioquia. En Medellín se destaca el proyecto Medellín:

Ciudad *clúster*. El objetivo de esta iniciativa es dar apoyo y fortalecimiento desde su creación hasta su expansión a las empresas que pertenecen a los cinco clusters estratégicos de la ciudad: energía eléctrica, construcción, turismo de negocios, ferias y convenciones y servicios de medicina y odontología. Gracias a esta estrategia se asegura que cada unidad productiva sea cada vez más competitiva y sostenible.

4. Conclusiones

Resulta interesante ver cómo los modelos de asociatividad son una herramienta efectiva para que los sectores productivos pequeños y medianos logren insertarse y mantenerse en unos mercados que son cada vez más regionales, abiertos y competitivos. De igual forma es importante resaltar que dichos modelos se constituyen en formas alternativas de generación de riqueza y equidad dentro de los sistemas económicos y sociales de un país. En este sentido las alianzas estratégicas se han convertido en una táctica importante para mitigar los impactos de los ciclos económicos, particularmente aquellos en los que la economía atraviesa por dificultades.



“El éxito de la estrategia de asociatividad depende de la identificación de las regiones económicas, los sectores de producción tradicional y las nuevas actividades productivas que pueden llegar a tener potencial para el desarrollo económico regional”.

La experiencia internacional y nacional sugiere que la organización asociativa de micros, pequeñas y medianas empresas es una forma de competir eficaz y unificadamente con los mercados internacionales. Sin embargo, cabe mencionar que para que estas asociaciones

funcionen adecuadamente, es necesario que exista una sinergia entre el Gobierno y el sector productivo. Tal es el caso de Colombia donde los programas como Prodes y Medellín: Ciudad *clúster* han sido claves para el desarrollo y fortalecimiento empresarial de las distintas regiones productivas del país.

Por otra parte, es de destacar que el éxito de la estrategia de asociatividad depende de la identificación de las regiones económicas, los sectores de producción tradicional y las nuevas actividades productivas que pueden llegar a tener potencial para el desarrollo económico regional. Finalmente, se debe tener en cuenta que el dinamismo de esta estrategia

se construye a partir del desarrollo regional autónomo de las zonas, las cuales a su vez deben operar articuladas con el resto de regiones del país.

