

# MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA GENERAR DESARROLLO EMPRESARIAL

Zaida Yurany Ruiz Rozo<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Estudiante de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Administración de Empresas VIII semestre. Grupo de investigación IDEAS (Investigadores para el Desarrollo Empresarial Agroindustrial Sostenible) Email: zyrr6@hotmail.com

## **Resumen**

La cooperación es la base de la asociatividad, y esta es la base para la construcción de una visión compartida que posibilita la consecución de sueños u objetivos. Los resultados de la investigación permiten fundamentar el conocimiento alrededor de la asociatividad y sus diferentes formas de ejercicio, conocer el contexto de su aplicabilidad en países como España, Suiza, Venezuela, Holanda y Colombia y describir de manera particular el caso de Sociedades Agropecuarias de Transformación, SAT, como mecanismo de asociatividad y modelos de asociatividad desarrollados en Boyacá. El conocer experiencias asociativas diversas permite evidenciar el comportamiento de variables o factores críticos de éxito para la asociatividad y a partir de ellos construir un modelo.

## **Palabras clave**

Asociatividad, modelos de negocio, Sociedades Agrícolas de Transformación.

## **Abstract**

Cooperation is the basis of partnership and this is the basis for building a shared vision that enables the achievement of dreams or goals. The research results allow the knowledge base about the association and its various forms of exercise, knowing the context of their applicability in countries like Spain, Switzerland, Venezuela, Colombia and the Netherlands and particularly describing for Agricultural Transformation Societies SAT, as a mechanism of association and partnership models developed in Boyacá. Knowing associative experiences show different behavior allows variables or critical success factors for the association and from them builds a model.

## **Keywords**

Partnerships, business models, Agricultural Transformation Societies.

## Introducción

La globalización implica cambios en la infraestructura productiva y en los modelos de negocios de las organizaciones para generar competitividad individual y propender por el desarrollo de territorios y regiones.

La empresa juega un papel importante como motor del crecimiento de las regiones en las que se localizan, generando economías de articulación desde el curso de las interrelaciones entre economías de afluencia, de unión y de escala. Por tanto, una gran parte del crecimiento metropolitano de las ciudades que no son capital de Estado, responden al efecto de las implantaciones de nuevos patrones de negocios que desvirtúan el esfuerzo individual y la competencia de las unidades económicas y alientan más bien los esfuerzos mancomunados de industrias afines y complementarias, a la cooperación entre ellas, el trabajo en equipo y el competir como grupo para satisfacer necesidades conjuntas y enfrentar el reto de los mercados internacionales. Estos nuevos modelos de negocio como las cadenas productivas, los clúster, las alianzas estratégicas, etc., necesitan como ingrediente fundamental la cooperación, y pensando en esta, la *asociatividad* se puede considerar como el elemento clave. Por esto, es importante determinar cómo se debe ejercer la *asociatividad* y sus implicaciones en el desarrollo del departamento.

El desarrollo de este trabajo contribuirá al fortalecimiento y adecuada aplicación del concepto de *asociatividad* al interior de las organizaciones, de tal forma que se convierta en objeto de análisis crítico, al encontrarse inmerso en su correlación con el desarrollo empresarial. El trabajo está dividido en 4 fases que corresponden al mismo número de objetivos específicos, donde la primera analiza y documenta algunos referentes teóricos alrededor de la asociatividad empresarial para elevar la competitividad y como respuesta para enfrentar el fenómeno de la globalización; la segunda fase amplía la construcción del estado del arte sobre representaciones sociales que fundamentan la asociatividad a nivel nacional y mundial, tomando como casos España, Suiza, Holanda y Colombia, en la cual se ha avanzado en el planteamiento de generalidades sobre el manejo de la colaboración, dado que se encuentra en construcción; la tercera fase estudia y evalúa las Sociedades Agropecuarias de Transformación, SAT, como mecanismo

de asociatividad; y por último la cuarta fase estudia modelos de asociatividad desarrollados en Boyacá.

Se aborda la teoría relacionada con la asociatividad y su relación con el desarrollo empresarial en el mundo global, los aspectos relacionados con las formas de asociación que se dan en el ámbito empresarial, la cultura empresarial, costumbres y hábitos, y en general las características de la asociatividad.

Los resultados de esta primera fase de investigación se muestran alrededor de la asociatividad como estrategia de competitividad. Se encuentra en ejecución la segunda fase del proyecto la cual va a definir las variables del modelo asociativo, para generar desarrollo empresarial; parte de la hipótesis que el ser individual empresarial no sobrevive y que requiere de la asociatividad para ser sostenible. Se abordó como población a empresas ubicadas en la provincia centro y el corredor industrial del departamento de Boyacá, la información se recolectó a través de entrevistas y encuestas estructuradas para ser analizada, descrita e interpretada.

### **3. Desarrollo**

#### **3.1 Asociatividad empresarial**

Dado el actual contexto económico, nuestra pretensión es un intento por responder a los interrogantes que se hacen los ciudadanos, respecto al manejo de una empresa. ¿Qué hacer para enfrentar como empresa el fenómeno de la globalización? Las Pyme se han visto enfrentadas a un mercado abierto ante el TLC, se ha generado en ellas inseguridad, temor y deseo de hallar soluciones para subsistir. Ante lo cual pensadores como Michael Porter y Klaus Esser, entre otros, proponen como solución empresas competitivas; es así, como en el mundo empresarial se han suscitado nuevos modelos de negocio y nuevas tendencias administrativas para lograr competitividad.

Dentro de la filosofía de los nuevos modelos de negocio se encuentra como eje central la “coopetencia” cuyo significado, *cooperar con la competencia*, refleja la necesidad imperiosa de trabajar en equipo, compartir objetivos empresariales, sumar esfuerzos para conseguir avances tecnológicos, recursos y calidad productiva. Por tanto es

urgente un cambio en la cultura empresarial de los ciudadanos, alejarnos de la individualidad y pensar en la asociatividad, como mecanismo para lograr desarrollo y progreso.

La Asociatividad según Ramón Rosales (1997),

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. (Rosales, 1997)

Dentro de las principales características de la asociatividad Ghosh S. (1996) destaca:

1. "Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes" (p.40): cada empresa vinculada toma sus decisiones en forma independiente.

2. "Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales" (p.40): es aplicable a una amplia gama de posibilidades dentro de las actividades empresariales como el financiamiento, la inversión, y la operación en sí. Además no se dan restricciones de participación por tipo de actividad de las empresas vinculadas.

3.

No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera: las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación interempresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red. (Guillen, 2007, p. 40)

4. "Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas" (p.40): es un mecanismo de agregación de intereses orientado a las pymes, contrario

a las grandes empresas que ejercen alianzas estratégicas con acuerdos específicos más no colectivos.

El término asociatividad,

Surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas medianas y pequeñas que enfrentan un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura, al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, lo cual abre oportunidades, pero, del mismo modo, amenaza las Pymes” que, como señala Rosales (1996), además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno. (Cafferata, 2005, p. 347)

Dentro de los Nuevos Modelos de Negocios basados en la Asociatividad bajo el concepto de Cooperar con la competencia se encuentran:

### **Mini cadenas productivas**

Son el agregado de actividades desde la obtención de insumos, su transformación, comercialización y llegada al consumidor final; caracterizadas por un reducido número de productores, estas se presentan generalmente en el sector agrícola como cadenas agro alimentarias. (CODEL, s. f.)

### **Cadenas productivas**

Cumplen las mismas condiciones de las mini cadenas, pero, con la excepción de que el número de productores es más amplio dado el tipo de actividad. Se puede decir que es una forma de análisis subsectorial. Se constituyen en sectores agroindustriales desde la provisión de insumos y la unidad productiva hasta el mercadeo final, en esta se incluye organizaciones empresariales y servicios de apoyo conexos al sector. (CODEL, s. f.)

### **Kerietsu**

Según Schulz (1997), son las comunidades empresariales de los fabricantes y sus suministradores directos. Estos proveedores directos suministran exclusivamente a un único fabricante con el que generalmente se conectan tanto en capital y con frecuencia también en

los aspectos corporativos con quién cooperar en todas las cuestiones de gestión. Son grandes grupos industriales, uno de los tres modelos de propiedad más utilizados en Japón.

### **Consortio**

Este modelo consiste en:

Acuerdo entre varias empresas cuyo objetivo principal es desarrollar una actividad económica que va a resultar en rendimientos para todas y cada una de ellas. Un caso muy común de consorcio se presenta en las grandes obras de construcción de infraestructura vial, en las cuales se asocian varias empresas (sin llegar a fusionarse) que se especializan o tienen fortalezas en diferentes campos, unas en topografía, otras en geología, otras porque tienen la maquinaria pesada, otras debido a la calidad de sus ingenieros civiles, etc. [...] Los consorcios suponen ventajas como: Aumentar y complementar la oferta de las empresas individuales, los costos y gastos son compartidos y por lo tanto más asequibles, además hacen más fácil la consecución de recursos financieros. (CEI, 2010, p. 5)

### **Clúster**

Aglomeración considerable de empresas de diversos sectores de la economía en un área geográfica delimitada, con un perfil de especialización determinado y con redes empresariales interconectadas con servicios de apoyo, este se debe basar fundamentalmente en la cooperación de cada uno de sus eslabones o partes. (CODEL, s. f.)

La definición formal dice que un clúster es una concentración de tipo geográfico de empresas e instituciones que interactúan en un campo particular. Incluyen entre otros proveedores especializados, servicios, infraestructuras de Apoyo. Generalmente los clúster se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados etc., Muchos de ellos, Incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, como las universidades, parques tecnológicos, y de servicios especializados de educación, información, reciclaje y apoyo técnico. (Arbonías, 2000, p. 57)

A pesar de la definición formal, hay que entender que un clúster como tal se rige por una serie de relaciones en el común conocidas como

*redes*, donde prima la literalidad; es decir, la capacidad de diálogo con otros sectores al sector base del clúster, en especial cuando se trata de transferencia de conocimiento, pero en general se distinguen:

*La red horizontal* que hace una plena referencia a empresas (pymes, grandes empresas y holding) de similares características en cuanto a tamaño, sector, localización y etapa del proceso productivo. Básicamente estas redes se presentan en relaciones de colaboración entre empresas y con el entorno institucional. Por su parte las *redes verticales* hacen alusión a la integración de empresas en diferentes condiciones como tamaño, sector y etapa del proceso productivo.

Este tipo de redes trata de encontrar sinergia de la eficiencia con la competitividad entre empresa-cliente-empresa, empresas-proveedores o proveedores-distribuidores; las redes verticales maximizan la competitividad y la productividad de diferentes agentes o eslabones de un proceso o un conjunto de procesos, por tal razón se han distinguido formas de encadenamiento propias de estas redes.

### **3.2 Representaciones sociales que fundamentan la asociatividad a nivel nacional y mundial, tomando como casos España, Suiza, Holanda y Colombia**

En países como España, Suiza, Holanda y Colombia lo que más interesa a los gobernantes es ofrecer apoyo a sus empresarios pues son estos los que mueven la economía de un país a través de la generación de capital.

En la mayoría de países con tendencia a un capitalismo solidario este tipo de pensamiento es generalizado debido a que todos entienden que en la era de la globalización es necesario actuar conjuntamente y lograr que sus micros y pequeñas empresas creen una fortaleza indestructible contra los productos que llegan a su territorio. De esta manera, consiguen gracias a la integración de las economías que cada empresa se sienta respaldada por otra; teniendo confianza en que sus debilidades van a ser contrarrestadas por otra empresa y que sus fortalezas los van a promover para obtener el fin propuesto.

En el caso de Colombia se estudió de forma individual para conocer qué medidas están empleando los empresarios de esta región conforme avanza la apertura de mercado,

En Colombia, las pymes se ven, cada vez con más frecuencia, obligadas a discutir estrategias conjuntas entre productores, manufactureros y comerciantes que promuevan una eficiencia colectiva y acuerdos de beneficio mutuo. Diseñar y adelantar estrategias conjuntas pasa a ser no solo una posibilidad para desarrollar ventajas competitivas, sino un requisito básico de sobrevivencia para las Pymes. Incluso algunas estrategias individuales de empresas tendrán éxito en la medida que aquellas sean complementadas con estrategias colectivas. (Betancur, 2005, p. 29)

Es difícil encontrar que las personas compartan la idea de pensar conjuntamente y esto es lo primero sobre lo que hay que actuar. Muchas de estas personas han acudido a los llamados hechos por la gobernación y las diferentes alcaldías acerca de ser generadores de una nueva cultura, un cambio de pensamiento que los haga comprender la magnitud de lo que se podría lograr conjuntamente; en estos espacios se le explica a un agricultor, campesino, empresario, las formas de subsistir en el nuevo y cambiante ambiente empresarial para luchar contra la apertura del mercado; y los ayudan paso a paso con esta interconexión para prevalecer aprovechando sus fortalezas y acortando sus debilidades, triunfando todos con un beneficio común.

### **3.3 Evaluación de las SAT, como mecanismos de asociatividad**

En Colombia mediante la ley 811 de 2003 se crean las SAT. La misma ley las define como sociedades comerciales constituidas como empresas de gestión, sometidas a un régimen jurídico y económico especial que, tienen por objeto social desarrollar actividades de pos cosecha, comercialización de productos perecederos de origen agropecuario y la prestación de servicios comunes que sirvan a su finalidad.

Se evaluaron 5 sociedades agrarias de transformación con la aplicación de 261 encuestas a los asociados y se obtuvo que las SAT constituyen un nuevo tipo de sociedad para atender las necesidades de los productores agropecuarios de Colombia. Como mecanismo de asociatividad se encontró en primera instancia que los asociados definen la asociatividad como la unión de personas en busca de beneficios económicos y comerciales a través del trabajo en equipo para alcanzar objetivos y beneficios comunes; un 86,6% de los socios conocen los objetivos de

asociarse y un 54.39% están dispuestos a la asociatividad; los encuestados reconocen que la asociatividad trae buenos beneficios, existen las capacidades para asociarse así como una cultura asociativa y un trabajo en equipo.

Durante el proceso de asociación de las SAT, estas han propiciado la integración de los procesos de cosecha, selección y comercialización; se garantizó el funcionamiento de la cadena productiva; se realizó seguimiento del producto por parte de los productores, éstos podían ver la selección de su producto; se organizaron actividades conjuntas; y se contó con la dirección administrativa y la colaboración entre socios. En cuanto al aporte para el logro de mejores niveles de ganancia está el buen precio del producto, la mejora en la calidad del producto, el aumento de la producción y los canales de comercialización, la agregación de valor al producto, se notó por otra parte, la disminución por estafas, incumplimientos económicos, condiciones de mercado y fallas en la planificación de la producción. En cuanto al cumplimiento de las expectativas de las SAT fueron excelentes porque se consiguieron los objetivos propuestos, se pensó en el bienestar de los asociados y se recibió apoyo, se comprobó que se percibe como una buena forma de asociatividad, se vio crecimiento y oportunidades; sin embargo, se obtuvieron también resultados negativos principalmente porque los directivos robaron y engañaron, hubo pocos ingresos, los resultados pudieron ser mejores con mayor organización, cumplimiento y liderazgo.

Aun cuando las expectativas de los empresarios fueron satisfechas solo en un 51,6%, las SAT como mecanismo de asociatividad, han generado un impacto positivo en la disposición hacia la asociatividad, pasando del 54,39% al 73,67%.

Cabe decir que los ingredientes fundamentales para el ejercicio de la asociatividad son la actuación en valores, aspectos gerenciales y organizacionales efectivos, acompañamiento en el proceso y concreción de resultados.

En general los principales beneficios de asociatividad, SAT, han sido el incremento en asistencia técnica 100%, en venta y comercialización del producto 67,69%, integración de la cadena productiva 62,56%, en nivel de ganancia 54%, abastecimiento de mercados 52,27 y en precios

47,65%, no se han desarrollado ningún tipo de beneficios en facilidades de inversión ni en consecución de financiación.

### **3.4 Asociatividad en Boyacá**

La asociatividad empresarial en el sector agroindustrial del departamento de Boyacá se ha venido implementando hace aproximadamente 15 años, con el fin de fortalecer, consolidar y proyectar actividades económicas que beneficien a los pequeños agricultores de la región, para ello se han gestionado asociaciones de diversa índole, las cuales se han conformado por motivación de los empresarios y productores, o por convocatorias realizadas por la gobernación de Boyacá.

Muchas de las asociaciones dedicadas a la agroindustria, en el corredor agroindustrial de Boyacá se han quedado en la etapa de creación; es decir, nunca llevaron a cabo la actividad para la cual fueron creadas; sin embargo, existen algunas asociaciones que han logrado permanecer y consolidarse dentro del sector, donde desarrollan sus actividades de agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, llevando a cabo labores de producción, transformación, comercialización, distribución y asesoría técnica.

Se han identificado seis tipos de asociatividad empresarial, de los cuales los más acogidos por los empresarios del sector agroindustrial son las asociaciones y las cooperativas, seguido de las Sociedades Agrarias de Transformación y Empresas Asociativas de trabajo, y los menos implementados son las corporaciones y pre cooperativos.

Dentro de los factores que han motivado a los empresarios del sector agroindustrial a la creación de estos tipo de asociatividad, están el deseo de agremiarse para buscar beneficios que redunden en el bienestar del grupo y la necesidad de obtener apoyo de entidades públicas y privadas que les brindan un soporte de carácter técnico, económico, financiero y tecnológico permitiéndoles fortalecer la cadena productiva.

En cuanto a los componentes legales de la asociatividad empresarial se encontró que existen documentos que les permite representarlos como asociación como lo son escritura pública, registros de cámara de comercio y la DIAN, además cumplen con sus obligaciones tributarias.

En la parte organizacional se componen de asamblea general, junta directiva, gerente o representante legal, y en ocasiones órganos de control como junta de vigilancia y revisor fiscal.

Los valores que rigen las asociaciones son la responsabilidad, constancia, sociabilidad, laboriosidad, cooperación, lealtad, compromiso, honestidad, solidaridad, sentido de pertenencia y el respeto por la naturaleza.

Dentro de las ventajas de asociarse están el comercializar a gran escala, obtener incentivos o beneficios estatales, tener reglas claras y beneficios tributarios. Dentro de las desventajas se encuentran el desconocimiento de las normas que las rigen.

Algunas de las asociaciones empresariales durante su trayectoria han recibido de proveedores, clientes, consumidores y empresas públicas y privadas, capacitación, recursos, maquinaria e insumos y el reconocimiento a su labor además de experiencia.

### **Conclusiones**

En general, el concepto de asociatividad corresponde a la unión de personas que trabajan en equipo para lograr beneficios económicos y comerciales comunes, se relaciona con el impacto en el mejoramiento de la calidad de vida, construido a base de confianza y compromiso.

Se observan similitudes en las estrategias gubernamentales de los países España, Suiza, Venezuela, Holanda y Colombia, en la promoción de la asociatividad, y cooperación entre empresas.

En la provincia centro del departamento de Boyacá, la asociatividad ha formado parte del desarrollo empresarial, las cooperativas y pre cooperativas que han surgido dando aprovechamiento a los recursos tanto humanos como financieros y el apoyo gubernamental han generado empleo, algunas únicamente para los socios y en un menor porcentaje han vinculado personal ajeno a la asociación, aunque su permanencia en el mercado está influenciado por la falta de estructura organizacional que fomente la motivación y el buen manejo de tácticas administrativas, ocupan un renglón importante en el sector agroindustrial.

Los empresarios objeto de estudio reconocen como ventajas de los modelos de asociatividad la comercialización a gran escala, obtener beneficios e incentivos estatales, se trabaja para obtener un beneficio común; en cuanto a las desventajas las principales son que solo aplican para economías solidarias y no se tiene el suficiente conocimiento para aplicar la normatividad.

El ejercicio de la asociatividad requiere de un trabajo conjunto que involucre al sector productivo, a la academia y al Estado.

## Referencias

- Arbonés, A. (2000). El Cluster del Conocimiento. *Nueva Revista De Política Cultura y Arte*, (70), 57-62.
- Betancur, C. (2005). *La asociatividad, cadenas productivas y clúster, estrategias competitivas para las Pymes en un Mercado globalizado*. Bogotá D.C.: Cámara de comercio.
- Cafferata, V. (2005). *El Mercosur*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Vivi2009/trabajo-final-el-mercosur-2006>
- CEI. (2010). *Asociatividad*. Recuperado de [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
- CODEL. (s. f.). *Competitividad y Desarrollo Local*. Recuperado de [http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f\\_economicas/pregrado/administracion/documentos/CODEL.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f_economicas/pregrado/administracion/documentos/CODEL.pdf)
- Guillen, A. (2007). *Las Redes Empresariales como una Alternativa para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Plástico en el Estado Lara*. Tesis de maestría. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Lara, Venezuela.
- Rosales, R. (1997). La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las PYMES. *Revista Capítulos*, (51).
- Schulz, H. (1997). The change in the automotive industry - a comparison between Europe, USA, Japan. *Scielo*. 7, (1), 57-67. São Paulo.