



Mónica G. Liendo
Adriana M. Martínez

Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía

ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES

INTRODUCCIÓN

Los cambios estructurales acontecidos en nuestro país desde la década del 90, han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía que han obligado a las Pymes a un replanteo estratégico para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas.

La globalización económica si bien por un lado, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercados como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital, por otro, para el sector Pyme en particular, trae aparejado amenazas que exigen a las empresas un cambio de estrategias a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia.

En este nuevo escenario, la forma de funcionamiento tradicional de las Pymes se ha visto en la necesidad de encarar procesos de reconversión para sobrevivir en el mercado. No obstante ello, a pesar de la flexibilidad que caracteriza a este sector, una gran parte del mismo no ha podido afrontar con éxito las nuevas condiciones imperantes. Frente a esta realidad, el desarrollo de capacidades innovadoras, se convierte en un elemento fundamental para la búsqueda de una mayor competitividad.

Es decir, la transformación requerida por las nuevas condiciones de la economía, con el fin de superar la insuficiencia de escalas individuales, se orienta a incentivar los procesos asociativos entre las pymes o entre la pyme y empresas grandes. Dada esta realidad, surge la necesidad de diseñar estrategias colectivas no sólo como herramienta apropiada para incrementar la competitividad, sino en algunos casos, como única alternativa de supervivencia para las micro y pequeñas empresas.

Raúl Poliak ¹ en un artículo publicado en la revista de IDEA de mayo de 2001 dijo "Cuando hablamos de asociatividad, incluimos una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y pymes, eslabonamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación".



LA ASOCIATIVIDAD

Es bien sabido que en la actualidad se torna cada vez más difícil para las Pymes actuando de manera individual, dado su insuficiente tamaño y sus dificultades operativas, poder alcanzar resultados exitosos. En este contexto, el término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización.

Bajo esta perspectiva, las Pymes para adecuarse a la realidad imperante se ven obligadas, en muchos casos, no sólo a encarar un proceso de introspección sino además a interactuar con el medio a través de la conformación de redes o asociaciones que los ubique en posiciones más sólidas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.

La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por:

- Independencia jurídica de los participantes
- Autonomía gerencial de cada una de las empresas

Con el objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

CARACTERÍSTICAS

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto.

Previamente al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes podemos señalar:

- proyecto común
- compromiso mutuo
- objetivos comunes
- riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.



Todos estos factores combinadamente permitirán a las empresas llevar adelante el proceso asociativo logrando beneficios que les sería muy difícil alcanzar operando individualmente. En efecto, el desarrollo de modelos de cooperación empresarial, facilita a los participantes el acceso e incorporación de experiencias de otros actores reduciendo el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones. Por otra parte, estimula la especialización, incrementa la posibilidad de establecer nuevas redes de contactos ampliando y potenciando los esfuerzos individuales.

El modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas comunes tales como:

- reducción de costos
- incorporación de tecnología
- mejora del posicionamiento en los mercados
- acceso a mercados de mayor envergadura
- capacitación de recursos humanos
- incremento de productividad
- acceso a recursos materiales y humanos especializados
- desarrollo de economías de escala
- disponibilidad de información
- captación de recursos financieros
- optimización de estándares de calidad
- desarrollo de nuevos productos
- ventajas competitivas
- mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores

DIFERENTES MODELOS ASOCIATIVOS

El movimiento asociativo ha comenzado a desarrollarse con mayor impulso, fundamentalmente en los últimos años despertando el interés de diferentes actores. En este escenario es posible identificar una amplia gama de relaciones interempresariales. Entre ellas podemos mencionar relaciones de empresas con proveedores, con clientes, pequeños y medianos empresarios entre sí, Pymes con instituciones intermedias, Pymes y el Estado, entre otras.

En este contexto, es conveniente destacar otras estrategias colectivas que, si bien persiguen objetivos similares, presentan algunas diferencias con los proyectos asociativos.

Entre las más difundidas podemos citar a las cooperativas que son una de las prácticas más difundidas desde el último siglo. Entre las diferencias más significativas con la asociatividad, se destacan, la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica de los participantes, la distribución de utilidades, entre otras.

Asimismo podemos mencionar las redes verticales que constituyen una posibilidad de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas a través de la participación en cadenas de producción con grandes firmas, que son las que, en la mayoría de los casos, establecen las condiciones. Por otra parte, en las redes horizontales, las empresas de la



misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado.

Para realizar un tipología referida a las modalidades de asociatividad seguimos a Ramón Rosales² cuando manifiesta "Dado el amplio espectro de actividades que pueden desarrollarse a través de la asociatividad y las múltiples combinaciones organizacionales que se pueden adoptar para llevar a cabo el esfuerzo colectivo, es conveniente estructurar una especie de tipología de la asociatividad. Los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a varios criterios, a saber:

En función de las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización.

En relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa: financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.

Según el alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, etc. "

Las relaciones asociativas pueden tener su origen en una amplia gama de objetivos que van desde simples uniones para operaciones concretas hasta uniones perdurables en el tiempo para operaciones recurrentes. En la práctica según la profundidad y duración de la asociación, la relación puede ir desde la informalidad hasta la constitución de figuras jurídicas específicas.

En nuestro país, la ley 19.550 de Sociedades Comerciales y sus modificaciones, prevé la constitución de Uniones Transitorias De Empresas (UTE) y Asociaciones de Colaboración Empresaria (ACE). La primera consiste en la unión de dos o más empresas para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera del país, compartiendo las pérdidas o ganancias producidas por la ejecución de la actividad en forma conjunta. Las Asociaciones de Colaboración Empresaria se constituyen cuando dos o más empresas establecen una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades.

EL PROCESO ASOCIATIVO: ETAPAS

En el proceso de formación de un grupo asociativo se pueden distinguir distintas fases que podemos clasificar de la siguiente manera:

1. Etapa de gestación
2. Etapa de estructuración
3. Etapa de madurez
4. Etapa productiva o de gestión
5. Etapa de declinación

1. Etapa de gestación

Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo

Profesor del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA) de Venezuela.
Coordinador de la Cátedra de Operaciones del Centro de Producción e Innovación Tecnológica



asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.

2. Etapa de estructuración

En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

3. Etapa de madurez

A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir.

En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la autosostenibilidad del grupo.

4. Etapa productiva o de gestión

Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.

5. Etapa de declinación

Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EXTRANJERAS

Es importante destacar que el modelo asociativo se ha venido desarrollando desde hace ya algunos años en diferentes países, dirigido especialmente a las pequeñas y medianas empresas. Con estas uniones se intenta alcanzar diversos objetivos que van desde incursionar en nuevos mercados, proporcionar transferencia de tecnología, lograr infraestructura de servicios industriales, entre otros. Dado que el análisis de estas experiencias extranjeras aportan valiosa información a nuestro estudio, comenzaremos a detallar a continuación algunas de ellas.

ITALIA

Se reconoce como uno de los principales antecedentes de la asociatividad al caso del norte italiano, más precisamente en el noroeste de Italia, donde se han llevado adelante desde la década del sesenta experiencias exitosas en materia de cooperación empresarial.

Una de ellas, los consorcios de exportación, surgen como consecuencia de la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de colocar sus productos en mercados alternativos. Si bien esta expansión nace a partir de la conformación y auge de redes de Pymes, es necesario hacer notar que se ha detectado también, una importante participación del estado quien brinda su apoyo a través de beneficios económicos y financieros. En la actualidad existen cerca de 300 Consorcios para la Exportación que nuclean aproximadamente 5000 empresas. Gran parte de estos consorcios se encuentran agrupados en una Federación denominada Federexport cuya sede se encuentra radicada en Roma.



ALEMANIA

En este país, al igual que en Italia, las empresas se asocian para el comercio, especializándose preferentemente en nichos de mercado donde su producto presenta ventajas comparativas. El objetivo perseguido con este tipo de asociaciones, es el de incrementar su participación y control en determinados mercados internacionales.

ESPAÑA

En España interactúan grupos de Pymes orientados al comercio exterior, que trabajan con una estructura común para la exportación. La misma atiende las particularidades de este comercio en cada una de las empresas a través de la figura de un gerente. Se detecta aquí también la participación estatal, dado que el mismo subsidia por un tiempo parte de las erogaciones de esta estructura.

AMÉRICA LATINA

En Chile al igual que en España, existe la figura de un gerente contratado para cubrir el asesoramiento y gestión en el área de comercio exterior. Sus honorarios son abonados en una primera etapa por el estado y el grupo empresarial en partes iguales, hasta llegar luego de un plazo preestablecido, a ser cubiertos en su totalidad por las empresas participantes. Otra experiencia asociativa de este país, es la conformada desde hace más de 15 años por los Grupos de Transferencia Tecnológica, GTT, basados en la experiencia argentina de los Grupos Crea pero con una importante participación del estado.

En Colombia, a partir de la década del 90 se implementa el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) como una estrategia de desarrollo para las Pymes colombianas que representan alrededor del 90% de los establecimientos ocupando cerca del 70% de la mano de obra. Este programa se plantea como una herramienta integral, asociativa y estratégica que se orienta a solucionar en el corto y mediano plazo los principales problemas que enfrenta la pequeña y mediana industria colombiana.

La Dirección de Comercio Exterior de Uruguay y la Comunidad Económica Europea han desarrollado programas sectoriales y han conformado acciones bilaterales con países como Alemania, Suecia, Italia, entre otros. Similar al caso de Chile, en este país sobre la base de los Grupos Crea argentinos, se ha conformado la Federación Uruguaya de Grupos Crea.

ARGENTINA Y LA ASOCIATIVIDAD

Uno de los primeros ejemplos de asociatividad en nuestro país tal como se manifestara precedentemente, aparece con el desarrollo de los Grupos Crea. Este experiencia cuenta con 40 años de trabajo y se dedica específicamente a la conformación de consorcios regionales de experimentación agropecuaria de alrededor de 10 personas.

Dichos consorcios en su origen, estaban constituidos por un grupo de empresas agrícolas con el objeto de compartir y solucionar problemas específicamente técnicos. Con el correr de los años sus objetivos se han ido ampliando llegando a la fecha a encarar la mayor parte de sus problemas de manera comunitaria. En la actualidad existen más de ciento cincuenta grupos conformados, dirigidos por asesores técnicos que nuclean cerca de 1500 empresas agropecuarias.

Otra modalidad asociativa que se viene desarrollando en nuestro país bajo la forma de cooperación empresarial, es la relacionada con la formación de grupos empresarios orientados a alcanzar mercados externos. Esta estrategia nace en el año 1998 con el Programa Sectorial de las Exportaciones Argentinas de la Fundación del Bank of Boston juntamente con la Fundación Export'ÁR



Elbio Baldinelli ³ manifiesta que con el desarrollo de este programa se intenta mejorar las posibilidades de penetración de productos de las empresas participantes en mercados internacionales.

La metodología de trabajo implementada se basa en las siguientes premisas:

- grupos conformados con un mínimo de cinco empresas y un máximo de quince, considerando como óptimo el número de diez.
- independencia de cada empresa como productor
- independencia de cada empresa como exportador
- trabajo bajo la coordinación de un especialista.

Con respecto a este último ítem es importante destacar que el coordinador es propuesto a las dos Fundaciones por los miembros de cada grupo. Sus honorarios son absorbidos por la Fundación Bank of Boston en un 100%, durante el primer semestre, en un 75% en el segundo, en un 50% en el siguiente y en un 25% en el cuarto. A partir de allí, el costo total es asumido por las empresas del grupo, decidiendo el mismo la forma de distribución de los honorarios entre las firmas.

En este Programa colabora también la Cancillería Argentina quien junto con la Fundación Expor'AR proveen de información sobre comercio exterior a los grupos conformados. Además, la Fundación Export'AR participa en la financiación de catálogos donde figuran las empresas participantes, como además en los gastos de presentación en ferias y exposiciones en el exterior.

Como estrategia asociativa entre PyMEs y el Estado o grandes empresas, para facilitar el acceso al financiamiento de aquellas, la Ley 24.467 recientemente reformada por la Ley 25.300, regula las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR). Las mismas, tienen por objeto facilitar el acceso al crédito de las PyMEs a través del otorgamiento de garantías para el cumplimiento de sus obligaciones y el asesoramiento técnico, económico y financiero en forma directa o a través de terceros contratados a tal fin. Entre las ventajas derivadas de esta operatoria podemos mencionar la posibilidad de negociar en representación de un grupo de PyMEs, mejores condiciones crediticias en cuanto a costo y plazos. Entre las

SGR autorizadas encontramos:

- Garantizar SGR
- Compañía Afianzadora de Empresas Siderúrgicas SGR
- Avaluar SGR
- Macroaval SGR
- Afianzar SGR
- Azul PyME SGR
- Intergarantías SGR
- Libertad SGR



En la Provincia de Buenos Aires, a fin de generar instrumentos que brinden ventajas competitivas y un reposicionamiento estratégico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el Ministerio de la Producción de la Provincia implementó un programa de fortalecimiento de empresas Mypes a través del desarrollo del Portal de la producción de Buenos Aires donde los emprendedores locales colocan de manera gratuita información en Internet. Este Portal apunta a convertirse en un sitio donde se fomenta la asociatividad empresaria, la colocación de productos en los mercados externos, la búsqueda de socios y clientes, entre otros. Asimismo sirve de consulta para la administración provincial para la contratación de bienes y servicios.

Además de los ejemplos expuestos precedentemente, en nuestro país se ha desarrollado como modalidad asociativa la conformación de clubes de compra donde empresarios unen sus fuerzas para hacer frente a la competencia de grandes empresas que ingresan al mercado como consecuencia de las políticas de apertura.

CONCLUSIONES

Es bien sabido que las micro y pequeñas empresas tienen un papel clave en la generación de empleo y en el desarrollo de economías regionales, no obstante ello, son las grandes empresas las que, dada su escala poseen la discrecionalidad de fijar precios y condiciones en base a sus estructuras de costos y beneficios.

Esta tendencia indica que se hace cada vez más difícil para este tipo de empresas, por sí solas mantenerse y hasta subsistir en el mercado. La realidad muestra que hoy en día no solo se trata de empresas compitiendo individualmente frente a otras, sino ya de grupos de empresas compitiendo entre sí. Esta situación, ha obligado a las Pymes a enfrentarse con la necesidad de replantear su funcionamiento para adaptarse competitivamente a las nuevas exigencias planteadas.

En este contexto se percibe a la asociatividad como una de las alternativas válidas y necesarias para enfrentar los cambios estructurales de manera más eficiente, dado que permite estimular las potencialidades y capacidades individuales de las pequeñas y medianas empresas fortaleciéndolas para enfrentar la competencia y lograr un mejor posicionamiento en los mercados. De ahí la necesidad de aliarse para comprar, conseguir financiamiento, negociar con los bancos las tasas de interés. No es muy común que se produzcan fusiones entre micro y pequeñas empresas, aunque es factible que ellas se junten para hacer negocios en común; orientando las acciones en lugar de hacia la competencia, hacia la complementación.

Las exigencias de desarrollar ventajas competitivas, entrar en los mercados externos, son cada vez mayores para las Pymes como condición de subsistencia y/o crecimiento. Estas necesidades, requieren por lo general, mayores recursos de los que pueden obtener individualmente de ahí la necesidad de llevar a cabo las alianzas estratégicas.

No obstante lo expresado precedentemente es necesario mencionar que a pesar de las bondades de esta nueva modalidad de cooperación, su viabilidad, se ve limitada por algunos factores propios del ambiente donde se desarrolla. Uno de los más importantes es la falta de cultura asociativa en los pequeños empresarios que tradicionalmente han desarrollado un espíritu competitivo y no de cooperación.

Es importante destacar que en la actualidad, las experiencias en esta materia en nuestro país no han sido demasiado numerosas y no han alcanzado aún un alto grado de difusión y estímulo. Sin embargo, Dirk Donath, de McKinsey Argentina, señala que en los últimos años se está registrando en la Argentina un aumento importante de las alianzas



entre empresas que buscan complementar sus capacidades, habilidades y activos, sin que cada uno pierda su individualidad, como sucede en el caso de una fusión

Para finalizar, podemos reconocer a los esquemas asociativos, como una forma de facilitar el desarrollo de las ventajas competitivas de cada uno de los integrantes, que contribuye a su sostenibilidad y posibilidad de desarrollo y crecimiento. En la práctica, para lograr una implementación exitosa y el logro de los objetivos esperados, se requerirá de un esfuerzo significativo tanto por parte de los actores directos como de las instituciones intermedias relacionadas, así como también por parte del estado en lo atinente a su apoyo y regulación.

Bibliografía

- BALDINELLI ELVIO (1999) Director del Programa Sectorial de las Exportaciones Argentinas de la Fundación Bank of Boston Programa de formación de consorcios de exportación- Santa Cruz de la Sierra
- CARAZO MARIA INÉS (1997)- Rol De Los Servicios De Desarrollo Empresarial Y Tecnológico En La Competitividad De Las Pymes En El Perú .Cómo promover eficaz y eficientemente la competitividad de las PYMES? Seminario Internacional Desafíos para América Latina. Lima, Perú.
- CONAMYPE (2000) Boletín Centro de Información y documentación de – El Salvador CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS (2000)Informe Económico de Coyuntura.– Capital Federal .
- CONSEJO PROFESIONAL CIENCIAS ECONÓMICAS (2000) Mundo Pyme. Universo Económico. Año 1º N° 52
- DEL BONO LILIANA (1999) Artículo "Asociatividad entre Pymes"
- IRIGOYEN HORACIO.(2000) Las Pymes en el 2000. Supervivencia, desarrollo y futuro.. Errepar. Buenos Aires
- PALLARES VILLEGAS ZOILO (1998)- La Asociatividad Empresarial– PRODES Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial – Colombia
- QUIJANO JOSÉ (1997) – Empresa, innovación y empleo. Oportunidades de innovación en micro, pequeña y mediana empresa. SELA
- RAMÓN ROSALES (1997) La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes SELA 1997
- RAMÓN ROSALES (1999)– La Pequeña y Mediana Empresa. Prejuicios y perspectivas. Foro Regional sobre Política Industrial - Santa Cruz de la Sierra
- SOCMA Compilación de varios autores (1998)Las Pymes. Clave del crecimiento con equidad. Buenos Aires Editorial SOCMA
- TILLI MARIANO (1999) – Políticas específicas para la promoción y reestructuración de las Pymes. Cuaderno de desarrollo económico N° 3 Universidad de La Plata
- TORRES CHAVEZ CARLOS (2000) Universidad Americana Managua (UAM) Taller de entrenamiento de articuladores de proyectos de redes Pymes. Managua Nicaragua
- VÁZQUEZ Y JIMÉNEZ.(2000) Programa de Promoción de Asociatividad- El Salvador
- VENDRELL JUAN (2001) Sepyme. Asociatividad Casos Locales – Rosario